日経デザイン 2021年10月24日発行（毎月24日発行）第413号

NIKKEI DESIGN

特集

MUJI 2.0

無印良品“第二創業”の戦略

無印良品

無印良品

11

2021

11 2021 **NIKKEI DESIGN**

特集

30 MUJI 2.0
無印良品“第二創業”の戦略

良品計画が中期経営計画を発表。堂前宣夫新社長は、「第二創業」をキーワードに事業の大転換を図る。地域の課題解決や街づくりへの貢献を目指す「土着化」が出店戦略の大きな柱になる。

時代が求めるのは デザインシンカー

「わけあって、安い。」から始まった「無印良品」。今や国内だけでなくアジアでも人気のブランドです。その無印良品が“第二創業”を旗印に、新たな戦略を進めています。地域に根差し、地域の課題を解決しながら活性化し、店舗をコミュニティーセンターとする――。つまり「マーケットがあるところに出店する戦略」から「マーケットを創りつつ出店する戦略」への転換ともいえるでしょう。人口が減少する国内市場で生き抜こうとする、大きな挑戦にも見えます。

指揮を執る堂前宣夫新社長が「課題は人材の採用」と語っている通り、新戦略の成否は「人」にかかっていると思います。地域に住まう人々に共感し、一緒になって課題を考え、解決に動く、人間中心のデザイン思考ができる人材――デザインシンカー（Design Thinker）――が今後ますます求められるのではないかと感じました。

リポートは「ミラノサローネ」と「メゾン・エ・オブジェ」の現地報告です。コロナ禍を乗り越え、再び動き出しました！

「日経デザイン」編集長　花澤裕二

11 NIKKEI DESIGN
2021

タイトルロゴ：佐藤 卓
デザインフォーマット：佐藤 卓

Person

ニュース&トレンド

連載

▶2021年12月号予告

次号の特集は「ロボット活用最前線」（仮）です。癒やし系ロボットから、サービスロボット、教育ロボットなど、生活にどんどん入り込んでいるロボットたち。コロナ禍もそこに拍車をかけています。日本のロボット事情と、ロボットフレンドリーな社会をデザインするための課題などを取材します。

「日経デザイン特設サイト」がオープン!!

日経クロストレンド（https://xtrend.nikkei.com/）のWebサイトに、日経デザイン特設サイト（https://xtrend.nikkei.com/sp/design/）がオープンしました。日経デザインおよび日経クロストレンドがお送りするデザイン関係の記事を、すべてここに集約していますので、「まずデザイン系の記事を読みたい」という読者の皆様も、もう迷わずにすみます。ぜひご活用ください。

日経クロストレンドのトップページ中ごろにある「特設 日経デザイン」のバナーをクリックしてください。「デザイン経営」「デザイン思考」「パッケージ」「プロダクト」「ブランディング」の５ジャンルに分類しています。

もちろん、従来通り「デジタル雑誌」の日経デザインも引き続き閲覧できます。

プラ問題をイノベーションで解決、

**独アディダスは「パーパス」をベースに、プラスチック削減に注力する。
パーパス起点のコンサルティングを行うSMO（東京・港）の齊藤三希子代表取締役が、
アディダス ジャパン（東京・港）のトーマス・サイラー副社長に、その実践について聞いた。**

トーマス・サイラー●1970年ドイツ生まれ。98年にアディダスに入社し、ドイツ・ヘルツォーゲンアウラハのアディダス本社にてフットボールやアディダス オリジナルス担当を歴任。2015年から、アディダス ジャパン 副社長兼マーケティング事業本部長を務める。21年よりゼネラルマネージャー Key City Tokyoを兼任
（写真／丸毛 透）

さいとう・みきこ●電通に入社後、電通総研への出向を経て、2005年に齊藤三希子事務所（後にエスエムオーに社名変更）を設立。「本物を未来に伝えていく」をパーパスとして掲げ、パーパス・ブランディングを日本でいち早く取り入れる。21年7月、著書『PURPOSE BRANDING～「何をやるか？」ではなく「なぜやるか？」から考える』（宣伝会議）を出版
（写真／丸毛 透）

齊藤三希子氏（以下、齊藤）　アディダスには、「スポーツを通して、私たちには人々の人生を変える力があります」という素晴らしいパーパスがあります。リーダーとして、日々の仕事でどのように活用されているのでしょうか。

トーマス・サイラー氏（以下、サイラー）　大切なのは「私たちは人の人生を、どうやって変えていきたいのか」という実践で、その方法は「人」と「地球」という2つの側面から考えています。まず人については、アディダスは以前から、ダイバーシティー、エクイティー＆インクルージョンの取り組みを進めています。新たな戦略として加えたのは、消費者だけでなく、アディダスで働く従業員との関係性を深めていくこと。従業員には、長く働いてほしいと思っています。

　地球については、スポーツを通して人々の人生を変えるためにも、地球がよりよい場所になるようにサステナビリティーを実現すべきだと考えています。具体的には、サステナビリティーへのコミットメント「END PLASTIC WASTE」を掲げ、2015年6月には海洋環境保護団体パーレイ・フォー・ジ・オーシャンズと共に、海洋プラスチックごみを再利用したコンセプトシューズを生産することを国連本部で発表しました。24年までには、すべての製品でバージンポリエステルを廃止し、リサイクルポリエステルを100％使用する計画です。

齊藤　力強い計画ですね。ファンが多い「スタンスミス」の定番品も、リサイクル素材に切り替えましたね。

サイラー　アディダスのサステナブルな活動を伝えていくためにも、まずは一番売れているスタンスミスから実践しました。当初、そのアイデアを取引先などに説明したら、スタンスミスは革のシューズの代表格でもあり、ファンに理解してもらえるか心配する声もあったんですよ。

齊藤　そういう場面で、パーパスが支えてくれたのでは？

サイラー　そうです。パーパスを実現することが、最終的にはお客様のためになると信じていたので、スタンスミスをサステナブル仕様にして売りたいという思いを貫くことができたんです。

齊藤　スタンスミスはストリートでも人気です。サステナブル仕様にした後も、その印象は全く変わっていませんね。

サイラー　特に日本では、スタンスミスは人気です。今回のリニューアルで大切にしたことは、快適性はもちろん、デザイン性も損なわないことでした。それはスタンスミスに限ったことではなく、どの製品においても同様です。実際、取引先をはじめ、インフルエンサーやファンの方々が好意的に受け止め、アディダス

アディダスのパーパスとサステナビリティー

1 アディダスのアイコンシューズ「スタンスミス」。スタンスミスは21年、サステナブルに生まれ変わった。 2 21年に海外で発売したアディダスの100%リサイクル可能なシューズ「ULTRABOOST MADE TO BE REMADE」。日本での発売は未定 3 海に流入する前に回収したプラスチック廃棄物をアップサイクルして生まれた素材「パーレイ・オーシャン・プラスチック」で作ったアディダスの新しい素材「プライムブルー（PRIMEBLUE）」のシューズ。アディダスでは同様のシューズや衣料などの製品を、21年は年間で2400万点生産予定 （画像提供／アディダス ジャパン）

の取り組みは正しいと評価していただきました。売れ行きも好調です。発売以来、順調に販売数を伸ばしています。

菌糸体から素材開発

齊藤 アディダスの「3つのループ戦略」についても教えてください。

サイラー サステナビリティーは、イノベーティブな取り組みです。その実現に向けて3つの大きな目標を設定しています。1つがリサイクルのループで、サステナブルな原材料に切り替えていく目標です。離島や沿岸地域から回収したプラスチック廃棄物をリサイクルした「パーレイ・オーシャン・プラスチック（PARLEY OCEAN PLASTIC）」をはじめとするリサイクル素材に切り替えています。もう1つはサーキュラーのループで、「フューチャークラフト.ループ（FUTURECRAFT.LOOP）」という100%リサイクル可能なランニングシューズを19年に開発しました。単一素材でできているため、履きつぶしたら回収し、溶かして新たなシューズの原料にできるというもの。市販はせず、アスリートやインフルエンサーにお渡しして、データを収集する実証実験的な位置付けでした。最後の1つは、リジェネレーションのループ。作ったものを土に返すように、再生可能な原材料と環境に優しいエネルギーからプロダクトを作る取り組みです。21年4月には、キノコの根に似た菌糸体から素材を開発。スタンスミスも、その素材を一部使用しています。

齊藤 最後に、今後のビジョンをお聞かせください。

サイラー 東京オリンピック・パラリンピックでは、世界中のアスリートが夢を実現し、本気で戦いながら自己ベストを目指す姿を見ることができました。これこそ、私たちのパーパスでありミッションです。今回のオリンピック・パラリンピックでは、男子サッカーと女子サッカーだけでなく、ビーチサッカーとブラインドサッカーも、サムライブルーの同じデザインのユニホームを着用しました。特にブラインドサッカーは、これまでユニホームが違ったんです。小さなことかもしれませんが、多様性という変革をもたらすことができました。

ダイバーシティーやサステナブルの本質を社内で浸透させるためにも、常に会話を心掛けています。プラスチックボトルを使わなくなることはサステナブルではありますが、なぜ、それが必要なのか深掘りして理解する必要がありますよね。そのためにも、会社全体で勉強会を行い、ハラスメントやサステナブルの共通認識を持つようにしています。

西山 薫＝デザインライター

サイトではもっと記事をお読みいただけます。
QRコードからアクセス

No Design, No Business.

「世界一美しいコンビニ」の次は

徳島県の山間部にある那賀町。人口約1000人の木頭（きとう）地区で、「未来コンビニ」などを展開するKITO DESIGN HOLDINGS（徳島県那賀郡）。この地で生まれ育った藤田恭嗣氏が仕掛ける地方創生の全貌とは？

KITO DESIGN HOLDINGS 代表取締役 藤田恭嗣

ふじた・やすし●1973年徳島県那賀町木頭地区生まれ。94年大学在籍時に創業、96年法人化、99年メディアドゥ設立。2013年木頭ゆずの栽培・加工品販売を手掛ける「黄金の村」設立。17年KITO DESIGN HOLDINGS設立。18年グランピングを楽しめる「CAMP PARK KITO」、20年「未来コンビニ」、21年6月JR徳島駅コンコース内に「YUZU CAFE Kitchen」をオープン（写真／名児耶洋）

1 KITO DESIGN HOLDINGS傘下が運営する「未来コンビニ」（2020年4月オープン）。コンセプトは「世界一美しいコンビニ」。近隣の買い物環境改善に加え、カフェを併設するなど、子供たちに文化交流を促す機能もある 2 18年10月にグランドオープンした「CAMP PARK KITO」。大自然の中でグランピングを楽しめる。大浴場やレストランも備える 3 22年6月開業予定の「キックボクシング道場」の完成イメージ図。建材には地元の木頭杉を用いる（画像提供／KITO DESIGN HOLDINGS）

――「未来コンビニ」とは？

藤田恭嗣氏（以下、藤田）　木頭地区の買い物環境改善のためにオープンしました。それまで、一番近いスーパーまで車で片道1時間ほどという状況でした。コンセプトは「世界一美しいコンビニ」。コンビニエンスストアは確かに便利ではありますが、チェーン店が多く、デザイン的なアプローチはほかにありません。先日、レッド・ドット・デザイン・アワードのリテールデザイン部門で最優秀賞のベスト・オブ・ザ・ベストを受賞しました。外からも目を引く黄色い柱は、名産の木頭ゆずの木々がモチーフです。

――未来コンビニが目指すものは？

藤田　2つあります。1つは、ここを目的地に訪れる人を増やすこと。事業を続けるには、ここを訪れる人々を増やし、「外貨」を稼ぐ必要があります。現在、休日は約200人が訪れるようになり、オープンから1年半で累計来客者数は4万人を超えました。もう1つは、文化的な環境を整えて、子供たちのクリエイティビティーを育むこと。ここで生まれ育った自分の幼少期の体験でありコンプレックスでもありますが、文化や社会との接点が不足しています。デザインの力を感じる体験や、世界中からやって来る人たちとの交流を通じて、子供たちに文化を伝えていきたい。未来コンビニは、人々が集まれるようにカフェを併設し、定期的にイベントを開催しています。

地方に足りないピースは「経営」

――こうした事業を始めた狙いは？

藤田　生まれ育った土地に恩返ししたいと長年思ってきました。2013年に木頭ゆずを扱う「黄金の村」（徳島県那賀郡）を立ち上げ、14年に工場を開設。17年にキャンプ場運営の会社を立ち上げました。宿泊して木頭の自然を体感できる場として、18年10月にグランドオープンした「CAMP PARK KITO」はコロナ禍でも盛況で、繁忙期の8月の売り上げは1000万円を超えるなど、順調に成長しています。未来コンビニを含めると、売り上げ規模や知名度など、ある程度の事業の柱ができた実感があります。

――それぞれ法人を立ち上げる意図は？

藤田　経営に携わる機会の提供が大事だからです。私は、方針やビジョンなどを示してかじ取りをし、資金を拠出しますが、各会社のマネジメントには踏み込まないと決めています。そうしなければ、経営者が育たない。地方創生に圧倒的に足りないのが「経営」というピースです。現場で悩んで会社を育てる経験が伴わなければ、持続性のある事業とはなりませ

キックボクシング道場

2

3

ん。立ち上げから数年間は財務会議に参加するなど、私が何を気にして、どこを見ているかなど、経営の視点を共有し、今ではすべてを現場に任せています。

――未来コンビニの次は？

藤田　キックボクシング道場を作ります。今、母親が83歳で、スポーツトレーナーの指導を受けていますが、メニューの中にミット打ちがあって、とても楽しそうにやっていたんですね。キックボクシングが高齢者の健康維持につながるのは、格闘技業界としても意義ある取り組みです。建材は木頭地区の杉の木を使い、災害時には避難所にもなる、近隣の人々が集う場になる予定です。

――コンビニの次が道場とは意外です。

藤田　地域の人々が今、求めているものの一歩先をいくことが、刺激をもたらします。そこに文化的なステップアップがあって、新しい議論ができるようになる。それが教育の本質だと思っています。未来コンビニまでは、地域に不可欠な事業でしたが、今後の、言ってしまえば必ずしも必要ではない事業展開が、強いメッセージになると考えています。メッセージを伝えやすくするのがデザイン。デザインで興味を引くといいスタートになると思います。　**廣川淳哉＝編集者**

サイトではもっと記事をお読みいただけます。
QRコードからアクセス

コカ・コーラの新コミュニケーションデザインはハグ・ロゴが核に

新しくなった「コカ・コーラ」シリーズのパッケージ。すべて米国でデザインされ、全世界共通。変わった点は「 Coca-Cola 」のロゴ（スペンサーロゴ）をより大きく強調し、「コカ・コ ーラ ゼロ」「コカ・コーラ ゼロカフェイン」はスペンサーロゴを黒に変更。左から「コカ・コーラ」500mlPET（メーカー希望小売価格140円、税別、以下同）、「コカ・コーラ ゼロ」500mlPET（140円）、「コカ・コーラ」「コカ・コーラ ゼロ」350ml缶（各115円）

コカ・コーラがコミュニケーションデザインを一新した。2021年9月13日に「コカ・コーラ」「コカ・コーラ ゼロ」「コカ・コーラ ゼロカフェイン」の3製品のパッケージをおよそ2年ぶりにリニューアルした。新しいデザインはスペンサーロゴと呼ばれる「Coca-Cola」のロゴをより大きく強調し、さらに「コカ・コーラ ゼロ」「コカ・コーラ ゼロカフェイン」は、スペンサーロゴを黒にしたデザインでオリジナル「コカ・コーラ」との違いを表している。

単にパッケージを変えただけではない。これはコカ・コーラブランドのグローバルなコミュニケーションデザインが大きくかじを切った、その変化の1つの表れにすぎない。21年9月23日の新しいテレビCMの全国放映を皮切りに、「Real Magicキャンペーン」を開始した。これは日本だけでなく、全世界共通で展開される。

「キャンペーンといっても、広告を数本打って終わりといった一過性で季節的なものや、商品自体の直接的なプロモーションとは性質が異なる。外向けには分かりやすくキャンペーンと言っているが、社内では“フィロソフィー”とか“プラットフォーム”と呼んで区別している」と日本コカ・コーラマーケティング本部コカ・コーラカテゴリー・クリエイティブ ストラテジスト＆コンテンツ リードの山下広樹氏は説明する。

「これまでもコカ・コーラは、“Always Coca-Cola”など、シンプルな言葉でコカ・コーラのおいしさを伝えてきた。ひとときの潤いを与え、世界中のどんな人でも同じ味を楽しむことができ、同じコカ・コーラを一緒に味わうことで人と人とをつなぐ。それがコカ・コーラの力だ。新型コロナウイルスによるパンデミック

（画像提供／日本コカ・コーラ）

Real Magicのキービジュアルと屋外広告への展開

Real MagicのテレビCM「Ghost」編。コカ・コーラを飲みたいお化けに、少年が渡してあげようとするが、瓶はお化けの手をすり抜けてしまう。そこで少年は瓶を床に落とすと、瓶のお化けが現れ、つかむことができた。そして少年とお化けはコカ・コーラで乾杯した

が原因で、世界中のいろいろな場所で分断が起きているが、ブランドとしてもっと役割を果たせるはずだという思いがあった」（山下氏）

そこで、「16年にスタートした"Taste the Feeling"に続く新たなフィロソフィーを、大きな発想で考えてきた」（山下氏）。その結果生まれたのが"Real Magic"だ。本来リアルとマジックは相反するもので、「現実的な魔法」は矛盾している。しかし「矛盾するもの、相反するものが世の中を豊かにし、前に進めることができる。そんな信念からReal Magicが生まれた」（山下氏）。何気ない日常の中にも、魔法のように最高な瞬間がある。それを伝えるのがReal Magicだ。

この新しいフィロソフィーの導入に伴い、コカ・コーラはビジュアルコミュニケーションシステムを一新した。パッケージや広告など、あらゆるコミュニケーションツールを規定した数百ページにわたるデザインマニュアルを策定した。その鍵となるのが新たにデザインした「ハグ・ロゴ（Hug logo）」だ。日常生活の一瞬や、コカ・コーラのある風景をロゴがハグする（抱きしめる）ことで、その一瞬一瞬がReal Magicだと伝える。

もともとのロゴを瓶や缶にプリントする場合、対象が円柱形なので左右に回り込むようにプリントされる。それがハグしているような形になるところから着想を得ている。缶製品はハグ・ロゴと調和するようにデザインされた。広告やテレビCMに使われているほか、Instagramで使用できる、回転するハグ・ロゴのAR（拡張現実）エフェクトも公開されている。これを使えば、誰でも自分のReal Magicな瞬間を楽しむことができる。

笹田克彦＝デザインジャーナリスト

佐藤可士和氏がブランディングした日本GLPの物流施設が始動

物流施設「GLP ALFALINK相模原1」の壁に大きく描かれた「ALFALINK」のロゴ。モチーフは陸を表すライトグリーンと、海や空を表すライトブルーから

物流施設を運営する日本GLP（東京・港）は2021年9月24日、「GLP ALFALINK相模原1」（相模原市）が竣工したと発表した。「ALFALINK（アルファリンク）」ブランドとして、クリエイティブディレクターの佐藤可士和氏がコンセプトやネーミング、ロゴデザインなどを手がけた。物流施設でブランディングを重視する例は珍しい。

「効率化や最適化といった従来の物流施設の枠を超え、今までにない価値や事業を創造していく拠点となる新しい物流施設にしたかったので、佐藤可士和氏に依頼した」と日本GLP社長の帖佐義之氏は話す。

ALFALINKのコンセプトは「創造連鎖する物流プラットフォーム」とした。ロゴは陸を表すライトグリーンと、海や空を表すライトブルーをモチーフに、陸・海・空をシームレスにつなぎ、物流に未来の「＋α（プラスアルファ）」を生み出していくことを表現。「ALFALINKを起点に、ひとときも止まることなく生まれ、広がり続ける、新たなもの×人×情報×価値の流れ」を示した。ブランドサイトも開設した。同コンセプトに基づき、「Open Hub」（物流をもっとオープンに）のほかに、「Integrated Chain」

GLP ALFALINK相模原1は「GLP ALFALINK相模原」の1棟目で、地上6階建て。すでに10社以上の入居が決まっている
（写真提供／日本GLP）

(サプライチェーンをつなぐ)、「Shared Solution」(ビジネスの進化をサポート)をキーワードに掲げた。これらに応じた設備やサービスを提供していく。

日本GLPは物流施設専門のデベロッパーとして、先端テクノロジーなどを採用した物流施設を開発。物流会社がテナントとして入居する形式を採っている。GLP ALFALINK相模原1は大規模プロジェクト「GLP ALFALINK相模原」の1棟目で地上6階建て。プロジェクト全体は20年に着工し、23年に完成予定。全棟で敷地面積は約29万4455平方メートル(東京ドームの建築面積の約6.3倍)、延べ床面積約67万3437平方メートルと、関東最大級の規模になるという。すでにGLP ALFALINK相模原1にはギオン(相模原市)、佐川急便、西濃運輸など10社以上の入居企業が決まっている。

このほかALFALINKとしては「GLP ALFALINK流山」(千葉県流山市)「GLP ALFALINK茨木」(大阪府茨木市)のプロジェクトもあり、いずれも同コンセプトやキーワードを取り入れた最新の物流施設として開発を進めている。

カフェやコートも併設し地域貢献へ

同コンセプトを具体的に表現しているGLP ALFALINK相模原1における好例が、「リング」と呼ぶ直径が約90メートルの環状施設だ。Open Hubを重視し、各棟を結ぶように敷地の中央に造った。物流施設で働く人に加えて地域の人々にも利用してもらうため、リングにはカフェやコンビニ、レストラン、カンファレンスルーム、託児所、シャワールームが入る。隣に多目的コートも開設する計画だ。外部の廊下でつなぎ、快適

「ALFALINK」のブランドサイトから。「+α(プラスアルファ)」を強調し、今までにない新しい物流ビジネスを生み出そうという意気込みが伝わってくる

GLP ALFALINK相模原1では、各棟の中央に位置する「リング」と呼ぶ共用棟が特徴。「Open Hub」を象徴する施設になっている。日本GLPのサイトより

上から見たリングの外観。直径約90メートルの環状施設として物流施設で働く人だけでなく、地域の住民も使えるようにしている。人と人を結ぶ"ハブ"の役目を担う

1リングは2階建て。地域住民にも開放されている。2階にはカンファレンスルームなどがあり、1階に託児所やコンビニがある。敷地内でイベントも開催できそうだ 2建設中の多目的コートは誰もが使えるため、地域住民も楽しめる 3託児所のイメージ。女性も働きやすくなるだろう 4カフェなどもあり、人と人を結び付けることにもつながりそうだ 5入居予定のコンビニのイメージ 6ALFALINKのロゴを表現した巨大なオブジェもある

で安全に移動できるようにする。Open Hubを具現化するため、リングをベースに人々の交流によってビジネスの創出を促し、地域に開かれた物流施設を目指す。21年9月24日時点でリングは未完成だが、11月にも完成させる方針だ。

地域の防災拠点にも

さらにIntegrated Chainについては、商品企画から配送までのサプライチェーンを1カ所に統合。オペレーション連携を促進し、効率化を図る。工場用途や冷凍冷蔵に対応した区画を整備し、サプライチェーンを支援する。

Shared Solutionについては、グループ会社のモノフル（東京・港）と協業して施設専用アプリを開発。顔認証システムによる入館、共用施設の予約、レストランでの注文・決済、敷地内カメラ映像のライブ配信、専用シャトルバス運行状況の可視化、災害情報の配信機能を備えた。施設のIoT化の実現や働く人の安心や安全、快適な環境を提供するという。

このほか、免震装置に加えて非常用発電機を設置。72時間の電源を供給できるほか、地下水を浄化して飲料水としても利用可能。災害時には住民の避難場所や災害物資の配送拠点として施設を開放し、地域の防災拠点としての役割も果たそうと、相模原市と協議している。物流施設が企業だけでなく、地域の“ハブ”としても貢献しそうだ。新しい物流の在り方に今後の期待がかかる。　**大山繁樹**

（画像と写真提供／日本GLP）

INTERVIEW

企業や地域、人々が交流できる開かれた物流施設に

──日本GLP社長に聞く

──なぜ、佐藤可士和氏にコンセプト立案を依頼したのですか？

帖佐義之氏（以下、帖佐）　今回、約10万坪に及ぶ広大な土地を神奈川県相模原市に購入でき、ここを日本GLPの集大成となる場所にしたいと思いました。このため、今後の物流施設はどうあるべきかを考えるようになったのです。

しかし自分たちだけで議論しても、まとまりません。今までの延長線上でいいのか。それを世の中にどう伝えるか。そもそも、我々がやりたいことはいったい何なのか。モヤモヤした気持ちだけが残りました。我々の思いを明確にしたいため、2018年ごろから外部の企業に相談しました。しかし各社とも「コンセプトづくりはお任せください」と言うだけで、我々の思いをどこまで反映してもらえるかと心配になりました。我々がきちんと言語化できていないことを、他社が分かるとは思えなかったのです。そのとき、佐藤可士和さんに会ったのです。可士和さんからは「帖佐さんは何がやりたいのですか？」と、いきなり核心をついた質問が来ました。まさに我々が悩んでいることでした。その質問を聞いたとき、「可士和さんは我々と一緒に考えてくれる人なのだろう。信用できるのではないか」と思ったのです。

──コンセプト立案までの流れは？

帖佐　その後は約半年間にわたり、可士和さんから質問攻めをされました。「物流で働く人がもっと元気になるためには、どうすればいいのか」「どんな課題があったのか」「物流の未来とは何か」などと、掘り下げていく。可士和さんが参加できなくても、我々でミーティングを行い、ホワイトボードに考えを書き出したこともありました。「料金の比較だけで判断されがちな現在の物流業界をもっと元気にするには、新たな付加価値が必要ではないか」「細かい点で工夫を重ねてしのぎを削っているのに、その価値が理解してもらえない」「業務を可視化する必要があるのではないか」などと議論しました。

答えを出すのに苦労し頭が疲れましたが、可士和さんに引き出してもらうことで我々も多くの気づきを得られ、今までの思いを整理できました。整理されていないと、人に伝えることができません。

日本GLP社長の帖佐義之氏

約半年かかりましたが、必要な時間だったと認識しています。そうして出てきた考えが「物流の可視化」です。安心・安全なサービスに向けて我々の努力や姿勢を見せ、価値を認めていただくわけです。結果、「創造連鎖する物流プラットフォーム」を「ALFALINK」のコンセプトとし、さらに「Open Hub」「Integrated Chain」「Shared Solution」の3つを掲げました。特に「GLP ALFALINK相模原」は共用棟「リング」を開設し、Open Hubを具現化しました。ここでは今後、さまざまなイベントも企画しています。開かれた物流施設にして企業や地域の人々が交流し、物流を知ってもらったり新規事業が生まれたりするきっかけになればいいと思っています。

7「GLP ALFALINK流山」はGLP ALFALINK相模原1と異なり、全体に細長い物流施設。ここにもALFALINKのコンセプトに従い、今までの物流施設のイメージを覆すさまざまな設備を用意している　8カフェやワークスペースのほか、リラクセーションルームまである

柴田文江氏がデザインしたキャメルブラウンの家庭用プロジェクター

東京大学発のベンチャー企業、popIn（東京・港）は2021年9月29日、据え置き型のプロジェクター「Aladdin Vase」（アラジン ベース）を発売すると発表した。Design Studio S（東京・目黒）の柴田文江氏がデザインを手がけた。ベッドサイドやキッチンテーブルなど、自宅のさまざまな空間になじむ色としてキャメルブラウンを採用。vase（花瓶）という商品名の通り、オブジェとして自然と飾りたくなる外観にしたという。外形は直径80×高さ169ミリメートルの円筒形で、約650グラムと片手で持ち運べる大きさ。付属するリモコンも同じキャメルブラウンにしている。価格は6万9800円（税、送料込み）で同年12月末に出荷予定。割引クーポンなどの特典がある先行予約を、同社のサイトから限定1000台で10月31日まで受け付ける。

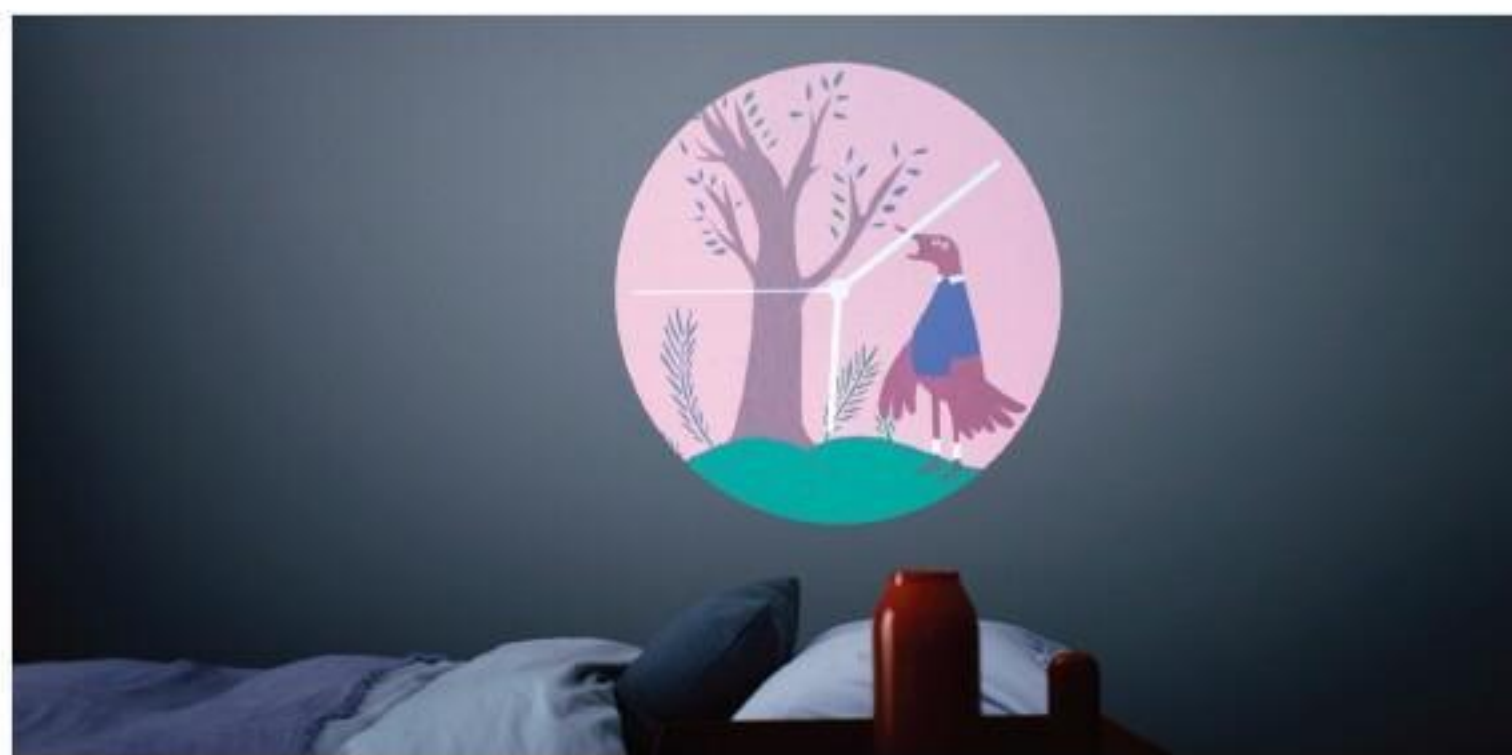
popInは08年設立。顧客の興味や好みを分析するレコメンデーションエンジンといった、インターネット広告の分析用ソフトを開発し、15年に中国企業の百度の日本法人バイドゥ（東京・港）の子会社になった。18年にハード分野に参入し、プロジェクターとBluetooth対応スピーカーを備えた天井用に取り付けるタイプの照明機器「popIn Aladdin（ポップイン アラジン）」を発売。21年9月末にシリーズ累計で約15万台を突破しており、プロジェクターメーカーとしても存在感を見せている。

「popIn Aladdinは天井に取り付けるため、生活していてもあまり気にならない。だが今回のような据え置き型になると、どうしても目立ってしまう。開発するに当たり、単に生活に溶け込ませるだけでなく、存在をどうしたら“喜び”に変えられるかと悩んでいた」（popIn社長の程涛氏）

情報機器というより、朝起きたらそばにいる、ペットのようなイメージにしたかったという。「そこで柴田氏に相談。デザインを見た瞬間、これこそベストアンサーだと確信した」と程氏は話す。

柴田文江氏は、「Aladdin Vaseは、どこから見ても正面になる、いわば“360度デザイン”のプロジェクター。ほかの情報機器のように、表や裏がないデザインにしており、後ろから見ても大丈夫。どこにでも置ける」と言う。情報機器とインテリア小物の境目がなくなるようなデザインにした。「情報機器でありながら、コーヒーカップなどと同じような暮らしの道具としてのたたずまいを目指した」（柴田氏）

これまでの情報機器は、機能の先進性をいかにデザインで表現するかが問われたかもしれない。今回は、暮らしの中での親和性を目指した。このため白や黒、グレーといった色ではなく、キャメルブラウンにした。一般的なブラウンではなく、キャメルブラウンを選択したのは、やや華やかにして、商品としての個性を

「Aladdin Vase」の外形は直径80×高さ169ミリメートル。樹脂と金属部分から構成。付属するリモコンも同じキャメルブラウンにデザインしたほか、自立できるようにした

画面サイズは最大100インチ。空間や時間を演出する、さまざまなアプリを内蔵している。映像を楽しむだけでなく、リラクセーションにも役立ちそう

（写真提供／popIn）

popIn社長の程涛氏（左）とDesign Studio S の柴田文江氏は、オンラインで頻繁に打ち合わせを重ねた

空間を演出するアプリのほか、時間を演出するアプリなどを内蔵しており、テレビや映画を見るだけでなく、デジタルインテリアとしても役立つ。子供も大人も楽しめるだろう。今後アプリは順次、追加していく方針

際立たせかったからだ。

ヒーリング機能のアプリも内蔵

画面サイズは 最大100インチ。ベッドやテーブルの高さに合わせ、リモコンで簡単に角度調整ができる内蔵レンズを搭載。スマートフォンやタブレットのブルーライトとは違い、反射光を利用しているため、目に優しいという。本体に搭載されているアプリ「テレビ」を推奨のテレビチューナーや自宅のレコーダーとWi-Fi接続すれば テレビ番組や録画番組の再生も可能。

このほか、アプリには「壁時計」「ヒーリングライト」「美風景」など、 数十種類を標準で搭載。映像を投影するだけでなく、“デジタルインテリア”としても使えるようにした。タイマーの機能もある。ワイヤレスHDMIの「Aladdin Connector（アラジン コネクター）」を使用すれば 家庭用ゲーム機やDVD/ブルーレイレコーダーも接続できる。スマートフォンと接続し、Bluetooth対応スピーカーにもなる。

さらにプロジェクターとしてだけでなく、上面からも光を出せるようにした。天井に投射すれば間接照明になり、入眠を促すアプリも備える。

「popIn Aladdinの購入者に調査したところ、ダイソンやバルミューダ、バーミキュラといった商品も購入していることが分かった。上質な暮らしを望んでいる人が、Aladdin Vaseにも関心を示しているようだ。商品の発表後、サイトからの先行予約は上々の滑り出しを見せている」（程氏）

popIn Aladdinの売り上げが順調に伸び、同社の売り上げはハード分野の比率がソフト分野と同じぐらいになってきた。21年内にAladdin Vaseを約1万台販売する計画。国内の次は海外市場も目指す。　**大山繁樹**

キッチンテーブルや棚の上、ベッドサイドなど、さまざまな室内シーンでもキャメルブラウンのAladdin Vaseなら、溶け込んで見える。後ろから見ても同じデザインなので、どこに置いても違和感がない

「岩下の新生姜」が類似品対策でパッケージ変更

左から岩下食品「岩下の新生姜」の旧デザイン、山本食品工業「フレッシュ新生姜」、岩下食品「岩下の新生姜」の新デザイン

岩下食品（栃木県栃木市）は、主力商品である生姜（しょうが）の酢漬け「岩下の新生姜」のパッケージデザインを2021年9月8日からリニューアルした。山本食品工業（埼玉県行田市）が販売している「フレッシュ新生姜」のデザインと類似しているとの声が消費者から寄せられ、売り場で混同するケースも出てきたからだ。弁護士を通じて改善を求めたが解決に至らず、仕方なく変更したという。

パッケージは1987年の発売以来、巾着袋のように上部を縛るデザインを30年以上にわたって継続してきたが、平らな袋に変更。プラスチックの留め具がなくなり、年間約1トンのプラスチック使用量の削減につながるという。「岩下の新生姜」のロゴは約10％大きくし、視認性のアップを図った。さらに同社が運営する「岩下の新生姜ミュージアム」内にある「ジンジャー神社」の公式キャラクターでもある「イワシカちゃん」を前面にあしらった。

「山本食品工業が以前から当社と似たデザインの商品を『フレッシュ新生姜』として販売しており、間違って購入したお客さまから苦情が多数寄せられていた。デザインの変更を求めたが、聞く耳を持たない。であればお客さまを守るため、当社がデザインを変更することを決断した」と、岩下食品社長の岩下和了氏はリニューアルの背景を語る。

岩下社長はSNSで情報発信を続けるだけでなく、寄せられる消費者の声にも耳を傾けているが、数年前から「間違えて購入してしまった」「紛らわしい」「小売店で交換してもらった」といった声が届くようになっていたという。スーパーなどの小売店にも苦情が持ち込まれていると、営業からも報告があった。消費者にフレッシュ新生姜を見せ、似ているかどうかを独自に調査した結果、半分以上が岩下の新生姜と混同していたという。

フレッシュ新生姜のデザインを見ると、岩下の新生姜と同じ赤で商品名が記載され、巾着形だ。透明な袋のため、生姜のピンク色が目に入る点も同じ。だが異なる部分もあるため、似ているかどうかの判断は消費者ごとに異なるかもしれない。

そこで実際に消費者はどう思っているかを、フレッシュ新生姜を扱うスーパーで同商品を購入していた人に直接聞いて

類似品対策としてパッケージ変更をアピールする岩下食品のサイト
（岩下食品のサイトより）

●これまでの経緯

令和元年11月20日	通知書送付❶	山本食品工業の一部商品の商品名称及びパッケージデザインの使用停止を求める旨通知
令和元年11月28日	回答書受領❶	山本食品工業の新生姜商品は、当社商品である「岩下の新生姜」を模倣しておらず、お客様が混同することがないことが明らかとの回答
令和元年12月19日	通知書送付❷	当社に寄せられた、混同、誤認が生じたとのお客様からの声をもとに、再度商品の類似性、混同が生ずることを述べ、使用停止を求める旨通知
令和2年1月22日	回答書受領❷	消費者が、当社商品と山本食品工業の商品とを混同することは考えられない旨の回答
令和2年3月4日	通知書送付❸	お客様より寄せられた、お客様が損害を受けているという生の声に加えて、当社が新生姜を開発し、長年にわたり世の中に広めてきたという事実に基づき再度通知
令和2年3月30日	回答書受領❸	お客様からの声は山本食品工業による模倣の根拠とはならない旨の回答、及び当社ホームページ掲載の警告実施の告知リリースの削除要求
令和2年4月20日	通知書送付❹	小売店の売場においても当社と山本食品工業の商品を混同する事例が発生している事実、当社が権利侵害を警告している時期にもかかわらず別の模倣品を販売している事実等を指摘
令和2年5月22日	回答書受領❹	小売店の売場での陳列方法について山本食品工業は関知しないこと、及び当社お客様の声は模倣の根拠にはならない旨の回答
令和2年10月14日	通知書送付❺	当社商品と山本食品工業の商品の混同可能性に関する第三者機関による調査結果により、紛れもなく誤認混同が生じていることを指摘
令和2年10月30日	回答書受領❺	当社による調査結果は、質問が誘導的であり、調査会社を開示していないことなどから疑問を感じるものである旨の回答

岩下食品から山本食品工業には計5回も通知を出して警告した　（岩下食品のサイトより）

みた。すると岩下の新生姜と思って今までフレッシュ新生姜を手に取っていたという。ただしデザインを混同しているというより、新生姜といえば岩下の商品という宣伝のイメージが強いため間違えていたようだ。

山本食品工業は「まねではない」と主張

岩下食品が山本食品工業に最初の通知書を送付したのは2019年11月。「（岩下の新生姜の）パッケージデザインと複数の点で同一であり（略）商品名称及びパッケージデザインの使用停止を求める」と警告した。山本食品工業からは同月中に「模倣はしておらず、お客さまが混同することがないことが明らか」との回答書が返ってきた。やり取りは20年10月まで計5往復行われた。この経過は当時、一部メディアでも話題になったほど。その後も状況は進展せず、結局はリニューアルを選択した。

「デザインの類似性で訴えても、100%勝訴することは難しいと弁護士から言われた。お客さまがさまざまなアイデアを出すなど背中を強く押してくれたことで、デザインの変更に踏み切った。イワシカちゃんをアイキャッチにするのはSNSに寄せられたお客さまのアイデアをそのまま採用している。出荷前に新パッケージをSNSで公開すると、分かりやすくて間違いようがない、かわいくてこっちのほうがいいなど、変更に賛同する声が多数寄せられた」（岩下社長）

デザインの権利侵害を訴えるとき根拠となる法律は、商標法や意匠法、著作権法などがあるだろう。今回、担当した弁護士事務所からはコメントをもらえなかったが、知的財産の専門家に聞くと〝新生姜〟という商品名は一般名称であり、巾着形のデザインの場合でみれば他社の食品でも使用している例が多いため、争うのは難しいのではないか」という声を聞いた。今回、岩下食品がデザインの変更にかけた費用は数百万円のもよう。時間とカネをかけて裁判をするより、新しいデザインにしたほうがいいという判断があった。

今回の件について、山本食品工業会長の山本正幸氏にも聞いた。「フレッシュ新生姜は岩下食品よりも1年遅れて発売したが、独自にデザインしており、まねではない。デザインが類似していると向こうが一方的に言っているだけ。むしろ誹謗（ひぼう）中傷であり、相手にするつもりはない」と言う。

岩下の新生姜が新しいデザインになるため、フレッシュ新生姜と間違える例は少なくなるだろう。商品力が今まで以上に問われるに違いない。「これで両者の違いがはっきりする。当社にとってもいいことだ」と山本氏は言う。両社とも売上高は100億円前後。デザインの変更が今後、市場にどう影響するか。さらなる動向が注目されそうだ。 **原 武雄＝ライター**

サイトではもっと記事をお読みいただけます。
QRコードからアクセス

NEWS & TREND　イベント

「フェーズフリーアワード2021」、受賞対象が決定

一般社団法人フェーズフリー協会は2021年9月13日、「フェーズフリーアワード2021」の受賞対象を発表した。同賞は今回が第1回となる。フェーズフリーとは、「日常時」と「非常時」という2つのフェーズをフリーにするという意味で、身のまわりにあるモノやサービスを、日常時だけでなく非常時にも役立つようにするという考え方だ。普段はしまっていて非常時のみに取り出して使う防災用品などは、日常生活の中では後回しにされがちだ。一方でフェーズフリーの考え方を取り入れたモノやサービスは、日常生活の中で愛着を持って利用しているものを、非常時にも役立てることができる。いつものときも、もしものときも、常に快適に心地よく活用できる。同協会はこうしたフェーズフリーの考え方の理解の促進と社会への普及を通し、安心で安全な社会の実現を目指している。

フェーズフリーアワードは事業部門とアイデア部門の2部門があり、それぞれ審査員が選ぶゴールド、シルバー、ブロンズが1点ずつと、一般閲覧者のウェブ投票によるオーディエンス賞2点ずつが選出された。

事業部門のゴールドには徳島県・鳴門市教育委員会の「PHASE FREE CONCEPT & GUIDEBOOK for School」が、アイデア部門のゴールドには、たつのソーシャルインクルージョンプロジェクトの「みんなのまちの役割が変化する『まちへん』」が選ばれた。

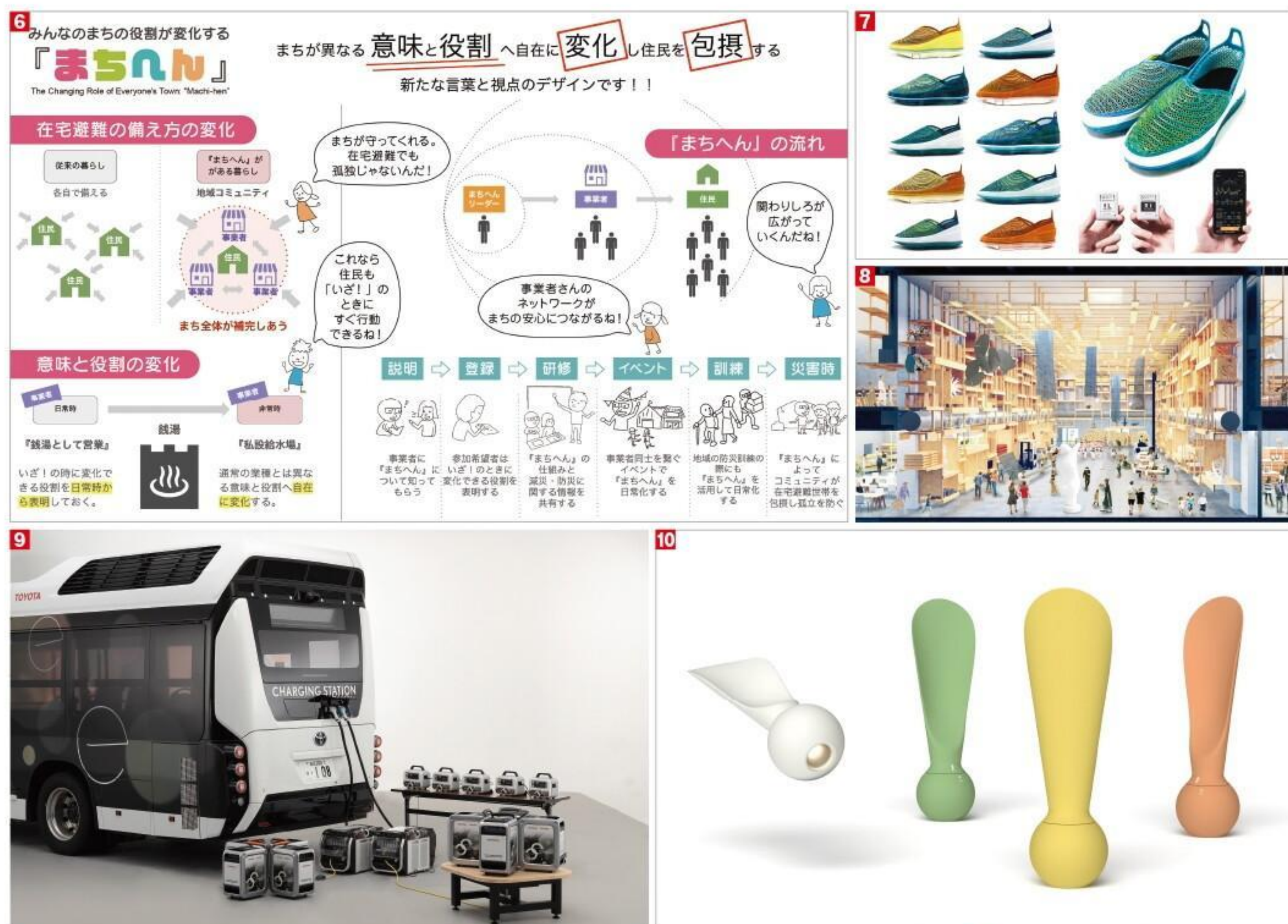
1 事業部門ゴールド「PHASE FREE CONCEPT & GUIDEBOOK for School」（鳴門市教育委員会）　**2** 事業部門オーディエンス賞「コンパクトテーブル【MULTIS（マルティス）】」（コクヨ）　**3** 事業部門オーディエンス賞「地域主体の参加型料理教室支援パッケージ『ふれあいの赤いエプロンプロジェクト』」（公益財団法人 味の素ファンデーション）　**4** 事業部門シルバー「としまみどりの防災公園（IKE・SUNPARK）」（豊島区）　**5** 事業部門ブロンズ「ASICS RUNWALK（アシックスランウォーク）」（アシックスジャパン）

（画像提供／一般社団法人フェーズフリー協会）

フェーズフリーの考え方を具体化

PHASE FREE CONCEPT & GUIDE BOOK for Schoolは教員向けのガイドブックであり、「フェーズフリー」を学校教育に導入することの意義や目的、実践事例などを分かりやすく説明している。例えば、算数の授業で「速さ」を教えるとき、津波の速さと自分の50メートル走の速さの比較を取り入れることで、全速力で走っても追いつかれることが具体的にイメージできる。こうした学習を取り入れれば、子供は「速さ」の概念を自分の実感で理解し、学習の重要性を感じられるなど、日常の学びの向上に役立つ。そして非常時にはできるだけ早く逃げる必要性を瞬時に判断できるなど、学校生活で得た知識や体験が非常時に役に立つ。

まちへんはコミュニティーデザインの取り組みだ。これに参加する事業者は、例えば食料品店であれば「たべもの保管庫」、銭湯であれば「みんなの水場」など、非常時に果たすことのできる役割を日常的に表明する。そしてそれを店舗のステッカーなどで可視化し、定期的に開催する減災イベントなどを通じてその役割をコミュニティーの日常に定着させる。日常的には事業者と住民の結びつきが強まり、災害時には迅速に必要な助けが得られる。どちらの受賞対象も日常時も非常時も役に立つフェーズフリーの考え方を具体的に実現している。

笹田克彦＝デザインジャーナリスト

6アイデア部門ゴールド「みんなのまちの役割が変化する『まちへん』」（たつのソーシャルインクルージョンプロジェクト） 7アイデア部門オーディエンス賞「フェーズフリー個別化フットウェア」（慶應義塾大学SFC研究所 ソーシャル・ファブリケーション・ラボ＋ORPHE） 8アイデア部門オーディエンス賞「もくちくの森」（御手洗龍建築設計事務所＋かたちとことばデザイン舎） 9アイデア部門シルバー「移動式発電・給電システム『Moving e』」（トヨタ自動車＋本田技術研究所） 10アイデア部門ブロンズ「あっと！」（color.）

アスクルLOHACO展、今後は年3回のオンライン開催

1 優しくほっこり癒やされるデザインを採用した花王「クイックル ジョアン除菌スプレー」 2 花王「キュキュット CLEAR泡スプレー」 3 北欧テイストのデザインを採用し、シンプルで心地よさを感じるようにした花王「リセッシュ 除菌EX」シリーズ 4 自立型ケースに歯磨き粉と歯ブラシがセットになったライオン「MIGACOT」は、新色のカーキとアイボリーが話題になった。サイトでは「生活シーンで探す」という切り口を新たに設置し、キッチンやダイニングといった家の中に加え、持ち運ぶというシーンでも検索可能。「消費者に商品特性が伝わりやすいようにした」（マーチャンダイジング本部ブランドマネジメント デザインエンゲージメント部長の梅田恵氏）

アスクルの消費者向けインターネット通販サービス「LOHACO」は、2021年9月2～16日まで「くらしによりそうLOHACO展2021」（以下、LOHACO展）をオンラインイベントで実施した。LOHACOや「LOHACO PayPayモール店」のサイトで、既存商品も加えた合計40点を販売した。このうち「LOHACO ECマーケティングラボ」に参加するライオンや花王と開発した新商品4点が今回、デザインを刷新した。

LOHACO展は15年より毎年1回、「暮らしになじむデザイン」をコンセプトに開催。デザインを見直した新商品を一堂に集めて発表するリアルなイベントの場だった。だがコロナ禍のため20年と同様にリアルなイベントを諦め、オンラインとして準備を進めた。改めてLOHACO展の目的を再考した結果、今後は年に3回に分けてオンラインで開催し、新商品だけでなく既存商品も扱うようにした。リアルなイベントの場合は、準備を含めると年に1回の開催が限界で、季節の悩みなどの解決に役立つ商品をタイムリーに提供しにくかったからだ。

今回はアスクル担当者によるインスタライブも実施。訪問者数は約12万と目標の20万には及ばなかったが、売り上げ金額は前回に比べて10％増だった。「商品点数は前回とほぼ同じで開催期間は半分なので、成功したと判断した」（LOHACO事業本部・店舗企画販促企画マネージャーの渡邉友里恵氏）

家の中だけでなく家の外も

今回のテーマは「家の中も家の外も、くらしをラクに楽しく」だ。事前に「暮らし」とは何かをプロジェクトメンバーで議論した結果、従来のLOHACOは家の中の暮らしを想定したが、職場や学校、通勤、通学なども暮らしの一部になると考えた。

家の外を意識し、持ち運んで使用するシーンを想定したデザインがライオンの新商品「MIGACOT（ミガコット）」だろう。コップ付きオーラルケア専用ケースで、歯ブラシや歯磨き粉を組み合わせたLOHACO限定セットとして販売した。従来もLOHACOで取り扱っていたが、色はピンクなど女性向けのイメージが強かった。今回、カーキとアイボリーを追加したところ、男性でも使いやすいとして評判になった。

そのほか新商品として、花王から「ク

（画像提供／アスクル）

4

イックル ジョアン除菌スプレー」「キュキュット CLEAR泡スプレー」「リセッシュ 除菌EX」シリーズの3つが登場している。クイックル ジョアン除菌スプレーとキュキュット CLEAR泡スプレーには商品名に「Soft DESIGN」と入れており「優しくほっこり癒やされるパッケージデザイン」を表現している。リセッシュ 除菌EXでも「Comfortable DESIGN」と銘打ち、北欧テイストにしたシンプルで心地よさを感じるデザインを目指した。

各商品の具体的な売上高や販売数量は未公表だが、インスタライブによる紹介もあり、今回のLOHACO展で販売した商品の中でキュキュット CLEAR泡スプレーが数量ベースで一番売れ行きがよかったという。　**中村仁美＝ライター**

今回LOHACO展では、会期中にアスクルの担当者によるお薦め商品をインスタライブで紹介。5「キッチン編」としてキュキュット CLEAR泡スプレーで、ステンレスストローが簡単に洗えることを実演　6日本製紙クレシア「スコッティファイン 洗って使えるペーパータオル極厚手」の使い方などを紹介　7「リビング編」はリセッシュ 除菌EXシリーズの特徴をクイズ形式でアピール　8「食べ物編」ではさらにおいしくなる食べ方を提案した

蔵元が団結し、日本酒や焼酎の啓発サイト開設

UTAGEのトップページには「今週の限定酒」の情報と「今週の酒蔵紹介」の映像を掲載している。画像は21年9月30日に紹介した奈良県桜井市にある今西酒造の「みむろ杉」。サイト内にはほかに「次回の限定酒」の情報や「過去の限定酒」の情報もある

一般社団法人J.S.P（ジャパン・サケ・ショウチュウ・プラットフォーム、秋田市）は2021年8月26日、同団体加盟の蔵元の日本酒や焼酎を紹介し、ファンを増やすためサイト「UTAGE（ウタゲ）」を開設した。週替わりで各蔵元の限定酒を取り上げるほか、9月2日からは毎週木曜日の午後8時にライブコマースを実施。蔵元たちやゲストが出演し、日本酒や焼酎の魅力を語り合う。消費者からの関心は高く、限定酒は毎週、ほぼ完売状態が続く。

中川政七商店（奈良市）がサイトのUX（ユーザーエクスペリエンス）やブランドマネジメントなどを支援し、フラクタ（東京・渋谷）がサイトのデザインや構築を担当した。日本酒や焼酎も日本の伝統工芸の1つと捉えると、人気を高めて復活させるヒントがUTAGEにあるようだ。

J.S.Pは、酒造りへのこだわりを強く持つ中小の日本酒や焼酎の蔵元たちがつくる団体で、設立は20年12月。好みの変化などにより日本酒や焼酎の消費量の減少傾向が続き、さらにコロナ禍によって酒造業界が打撃を受けるなか、蔵元たちが連携。醸造技術や経営力、営業力などの向上を図る目的で立ち上げた。集まった蔵元は岩手県から鹿児島県にも及び、21年9月末では日本酒が28、焼酎が11の計39蔵元。定期的にオンラインで、勉強会や酒の試飲会なども開いている。

新政酒造（秋田市）社長で、J.S.P代表理事の佐藤祐輔氏は、「J.S.Pの勉強会を続けるうち、“国酒”と言うべき日本酒や焼酎の魅力を訴求し、ファンを増やすための啓発活動が必要だという話になったことがきっかけ」と、UTAGE開設の経緯を語る。

すでに日本酒や焼酎のさまざまな情報を掲載したサイトは多い。ただし、不正確な情報もあるため、蔵元たちがコンテンツをつくり、正しい情報を伝えたかったという。そんなとき、J.S.Pに加盟する奈良の蔵元が以前から懇意にしていた中川政七商店の中川政七氏に相談すると面白いアイデアが出てきた。それは「ライブコマースとして毎週順番に1つの蔵元が限定酒を出品・販売するサイトをつくる」というもの。さらに蔵元からは限定酒を紹介する5分程度の映像を制作して流すという提案もあった。外部の映像会社がつくるが蔵元たちが関わるため、正確な情報やこだわりが視聴者に伝わる。限定酒しか販売しないから、既存の流通ルートを阻害することもないようだ。

ライブ配信も蔵元たちの手づくり

ライブコマースも蔵元たちが実施している。9月2日に放映した第1弾では、日本酒「仙禽」ブランドで知られる栃木

（画像はUTAGEのサイトより）

県さくら市にある蔵元、せんきんの専務取締役でJ.S.Pの監事を務める薄井一樹氏や司会役など2人の蔵元、ゲストとしてレストラン・オーナーシェフの計4人が出演。限定酒「NEW仙禽＆OLD仙禽」を製造している映像を見せたり、限定酒のテイスティングをして感想を述べ合った。結果、NEW仙禽＆OLD仙禽の200セットが番組途中で売り切れた。

画面には視聴者からのコメントが次々に書き込まれ、同時にUTAGEの事務局からライブコマースを紹介する書き込みが入っていた。番組では4人の日本酒への思いなどの話が続き、視聴者の多くが最後まで参加していた。

限定酒の販売数は蔵元によって異なるが、2回目以降も完売が多い。各回の視聴回数は2500～5000回に上り、登録者数は9月末現在で約1500人。消費者だけでなく、飲食店の経営者などもいるという。人気の日本酒や焼酎の正確な情報を知ることができれば、来店客へのサービス向上にもつながるからだ。

「登録者数は順調に伸びていて、1年後に1万人くらいまで増えたらいいと思っている。ただしUTAGEの目的は限定酒の販売がメインではない。蔵元たちの酒造りに対する思いを伝え、ファンを増やすことが最大の目的」（佐藤氏）。コロナ禍の収束後も日本酒や焼酎の啓発活動のため、UTAGEを続けていくという。

ほかの工芸メーカーがUTAGEに学ぶべき最大の点は、外部企業だけに任せず、自分たちの行動や言葉で直接に消費者に語りかけていることだろう。番組は手づくり感がまだ強いが、それだけに日本酒や焼酎に対する真摯な思いが伝わり、消費者の心を動かしている。

原 武雄＝ライター

ライブコマース配信の様子。上は21年9月2日の画面で、せんきんの薄井一樹氏やゲストのレストラン・オーナーシェフなどが参加。下は9月23日の画面で、司会役のJ.S.P代表理事の佐藤祐輔氏のほか、蔵元やゲストが登場。手づくり感が強いが、真剣さが伝わる

限定酒を紹介・販売するページ。画面は三重県名張市にある木屋正酒造の「而今（じこん）」。商品のスペックだけでなく、ページをスクロールすると酒の歴史や蔵元からのコメント、映像などを見られる

新コーヒーメーカー「BALMUDA The Brew」が約6万円する理由

2021年10月7日発売の「BALMUDA The Brew」。直販価格は5万9400円（税込み）。本体サイズは幅140×奥行き297×高さ379ミリメートル（取っ手含む）で、重さは約3.4キログラム

シンプルなデザインで特徴的な機能を備えた家電を多く生み出したバルミューダが、今度はコーヒーメーカー「BALMUDA The Brew」（以下、The Brew）を2021年10月に発売した。直販価格5万9400円（税込み）とかなり強気だが、一見すると機能は少ない。どこに価値があるのか、実機を徹底テストした。

The Brewは同社の製品らしくデザインはとてもシンプルでおしゃれだ。幅140ミリメートルとコンパクトなので、台所や食卓に出しっ放しにしても気にならないだろう。発表後の反響は大きく、21年9月8日の製品発表から約1週間の時点で、想定の約2倍のペースで予約が入っているという。

一般的なコーヒーメーカーは、その都度コーヒー豆をひく機能（ミル）を備えた全自動タイプでも2万円前後が主流。The Brewにはミルが無く、粉（レギュラーコーヒー）に湯を注いでコーヒーを抽出するタイプで、他社では1万円以下のことが多い。業務用コーヒーマシンも手掛けるデロンギやJURA Japanなどは、5万円を超える家庭用コーヒーメーカーを販売しているが、それらは全自動式なのはもちろん、ミルクを泡立ててカフェラテも作れるなどの多彩な機能を備えている。ただのドリップ式コーヒーメーカーであるThe Brewに、価格なりの価値はあるのだろうか。

0.2ミリリットル単位で湯量を制御

The Brewの抽出方式（Clear Brewing Method）は独特だ。具体的には、コーヒーのいれ始めから抽出終了まで、緻密な温度制御をしつつ、0.2ミリリットル単位で正確にドリップし、最後に「バイパス注湯」という技術で濃度を調整する。

コーヒーをいれる手順に従って、使われている技術を説明する。The Brewにコーヒー粉と水をセットしてスタートボタンを押すと、まずサーバーを温めるために100度の高温スチームが噴射される。その後、ゆっくりとお湯の温度を下げながらコーヒー豆を蒸らし、ドリップ工程に進んでいく。

ドリップ工程では、0.2ミリリットル単位でお湯の量を計測しながら、ゆっくりと段階的にお湯を落としていく。The Brewはそのために温度センサーと湯量センサーを搭載しており、「過程ごとに設定した温度のお湯をその都度、瞬間的に沸かすことで、緻密な温度制御を実現している」（バルミューダ　マーケティング部プロダクトマーケティングチームの佐藤史織氏）。

通常のコーヒーメーカーは、ボイラーで沸かしたお湯を連続的に注ぐことが多い。対してThe Brewは、温度を変えながら少しずつ断続的に注ぐ。ハンドドリップのいれ方に近い。そしてThe Brewのドリッパーには蓋がないため、コーヒーの粉が蒸らされて膨らみ、抽出が進むところが見える。これもコーヒー好きにはうれしい。ドリップが進むにつれ

（写真提供／バルミューダ）

BALMUDA The Brewの温度制御と注湯間隔の一例（REGULARモード3杯）

The Brewでの抽出温度と注湯間隔の一例

てコーヒーの香りが周囲に広がるのだ。

通常のレギュラーモードで抽出する際には、最後にバイパス注湯の工程が入る。開発を担当した商品設計部ソフトウェア開発チームの太田剛平氏によれば、通常のいれ方ではコーヒーの抽出が終盤になるに従って、渋みや雑味が増える。そこでThe Brewでは、うまみやコクが多く出る前半に凝縮されたコーヒーをまとめて抽出。後半はコーヒーの抽出を止め、第2の抽湯口からコーヒーサーバーにお湯だけを注いで、濃さなどを整える。これにより、力強さと雑味のないクリアな後味の両立を目指している。

The Brewが高価なのは、スリムなデザインを維持しながら、一般のコーヒーメーカーには搭載しないセンサーや、細かく温度制御するためのヒーターを搭載していったからだ。

1 お湯は5本のノズルから少しずつ注がれる　2 バルミューダによるバイパス注湯の解説図。バイパス注湯では、下のコーヒーサーバーに直接お湯を注ぐ

「開発せず」の決定を開発者の熱意が覆す

なぜここまで振り切った製品を出せたのか。それは、多数決や専門家の意見ではなく、開発責任者1人で味を設計したからのようだ。

バルミューダが高級オーブントースターを発表して人気メーカーになったのが15年。それから、電気ケトルや、オーブンレンジなど、様々な調理家電を発売してきた。その間も創業者である寺尾玄社長の口から「コーヒーメーカーを開発している」という話は何度か出ていた。

佐藤氏によれば、これまでバルミューダ社内では、数え切れない数のコーヒーメーカー企画が練られ、何度もハードウエア試作まで進んだものの、「安全性やおいしさ、バルミューダが製品化する意味などの条件がそろわず、もうコーヒーメーカーは作らないという結論が一度は出ていた」（佐藤氏）という。

それにもかかわらず、半ば勝手にコーヒーメーカーの研究を進めていたのが先述の太田氏だ。太田氏はもともとコーヒーが趣味で、「SCAJアドバンスド・コーヒーマイスター」の資格も保有。自分で豆を焙煎（ばいせん）するなど、コーヒーに傾倒していたという。そして、ことあるごとに「コーヒーメーカーを作りたい」と訴え、業務時間以外に趣味でコーヒーメーカーの開発を続けていた。The Brewのスッキリとした味わいも、太田氏がハンドドリップでいれる際にベストだと感じていた味を再現したものとなる。社内でのアンケートや試飲は行っているが、基本的には太田氏の抽出方法を基に調整してきた。

そしてほぼ現在のThe Brewに近い、スリムなデザインの試作機ができたところで、味とデザインの両面をプレゼンして寺尾社長を説得し、製品化の許可を得たという。

BALMUDA The Brew開発担当の太田剛平マネージャー（左）

実際に使ってみた感想としては、The Brewはバルミューダらしい洗練されたデザインと、シンプルな使い勝手、そしてコーヒーのおいしさを高い次元で兼ね備えている。家電のコーヒーメーカーとしてみると高すぎるが、コーヒーという嗜好品を楽しむツールと考えれば、デザイン性やプロダクトとしての精緻さ、ドリップしているところを見る楽しさなど魅力十分。コーヒー愛好家の心をつかむ可能性はありそうだ。

コヤマ タカヒロ＝PC＆デジタル家電ライター

サンフランシスコ ★シリコンバレー

生活スタイルのミニマル化で「極小住宅」がブーム

コロナ禍の米国では「極小住宅」が注目され始めた。厳格な定義はないものの、おおむね総床面積が500平方フィート（約46平方メートル）以下の住宅とされているようだ。この中にキッチンやバスルーム、寝室、リビングルームが造り込まれている。日本の住宅事情でいえば2DKぐらいの広さといえるが、米国人には極小住宅なのだろう。

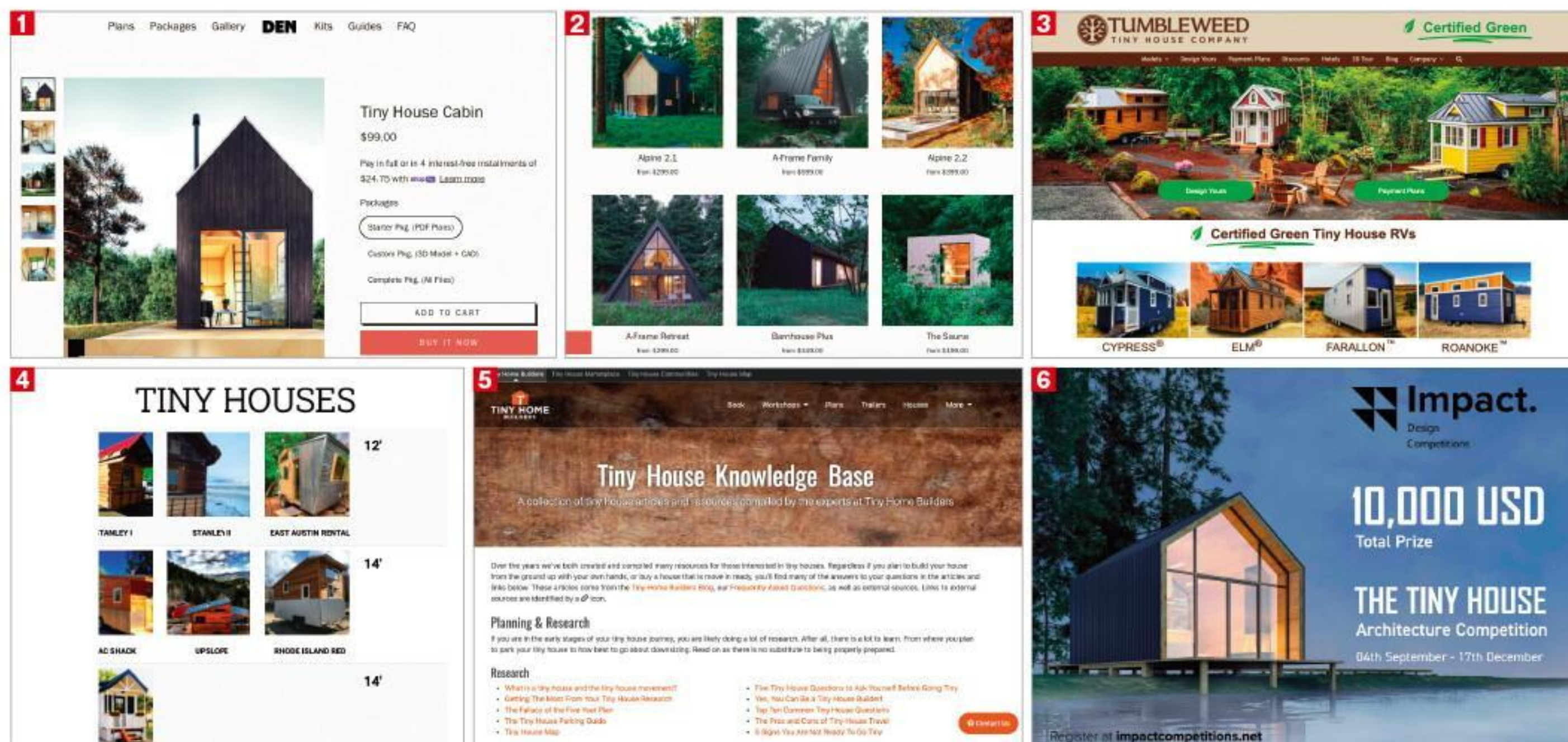
一般に米国の住宅は広い。2019年に建てられた新築住宅の平均総床面積は2531平方フィート（約235平方メートル）で、1975年と比べて約2倍（統計の出所はhttps://bit.ly/3AG82Ub）。大きくなる住宅がある一方で、床面積が5分の1ほどの極小住宅が人気となった理由は何か。

1つはコロナ禍前からある住宅の高騰だ。都市部はアパートの賃貸料も高く、住む場所を確保するためにシェアハウスと並行して極小住宅や「極小アパート」も登場した。もう1つは、余計なものを持たない「生活のミニマル化」だろう。地球環境に優しい生活スタイルというイメージがあり、若い世代ではなるべく所有せず、車さえ持たない人々が多くなった。極小住宅もミニマル化の一環のようだ。

ソーシャルディスタンスの確保にも

極小住宅にはいろいろなタイプが出てきている。建築家がクライアントのためにデザインする住宅もあれば、住宅メーカーやトレーラーメーカーが手がける住宅もある。住宅用だけでなく、別荘用や移動休暇用などもある。図面だけを売る企業も出てきた。コロナ禍で注目を集めたのは、ソーシャルディスタンスを確保する目的で極小住宅を集めてレンタルをするサービス。自治体が借り、ホームレス用に提供するケースもある。

ただし課題もある。当たり前だが、狭過ぎること。家族が2人以上になれば、息苦しいという声もある。限られた収納スペースしかないため、服などはどこにしまうのか、という現実的な問題も問われている。トレーラー式の極小住宅の場合は大型車が必要になり、地球に優しいとはいえない。極小住宅のブームはいつまで続くのかが、最近の米国では話題の1つとなっている。

瀧口範子＝ジャーナリスト

1 2 世界のデザイナーや建築家が極小住宅の図面を提供するサイト「DEN」。「Aフレーム型」など、さまざまなタイプの住宅を見られる。自分で建てることもできるが、エンジニアや建設会社に依頼して建ててもらうことも可能（出所：https://denoutdoors.com/） 3 米タンブルウィードは、環境に配慮した極小住宅を売りにする。主に車輪付きの住宅で、米国によくあるトレーラーで旅行に利用し、好きな場所に設置することができる（出所：https://www.tumbleweedhouses.com/） 4 米ロッキーマウンテンタイニーホームズは、極小住宅と図面の両方を販売する。住宅の場合は、注文して部屋のレイアウト、建材などについて細かくやりとりしながら図面を完成させて建築する（出所：https://rockymountaintinyhouses.com/） 5 極小住宅の国際コンペもある。米インパクトが主催するこのデザインコンペでは、250平方フィート（約23平方メートル）の2人用の極小住宅がテーマ。屋外と屋内の関係や、住人や周りの環境の変化に対応するようなイノベーティブな極小住宅のアイデアを募集する。登録締め切りは2021年12月17日（出所：https://impactcompetitions.net/） 6 極小住宅に関する情報サイトも数々ある。米タイニーホームビルダーズのサイトは、自分で極小住宅を建てる人に向けたもの。オンラインワークショップを開催したり図面の見本が見られたりする。リサーチのためのリンクやマーケットプレースもそろえている（出所：https://www.tinyhomebuilders.com/）

無印良品を展開する良品計画が、2024年8月期までの中期経営計画を発表。9月1日付けで社長に就任した元ファーストリテイリングの堂前宣夫氏は、「第二創業」をキーワードに事業の大転換を図る。地域に根差し、地域の課題解決や街づくりへ貢献する「土着化」は、出店戦略の大きな柱になる。無印良品が目指す新しい未来の姿を占う。

（佐々木淳之、森岡大地、大山繁樹、廣川淳哉、西山 薫）

サイトではもっと記事をお読みいただけます。
QRコードからアクセス

MUJI 2.0

無印良品“第二創業”の戦略

写真／名児耶 洋

無印良品 東京有明にある商品受取ロッカー。ネット注文や取り寄せした商品をロッカーで受け取れる

総論●鮮魚を売り、地域の悩みを聞く。「第二創業」で掲げる新戦略とは

コロナ禍の店舗休業の影響で、2020年8月期（3～8月）は最終損益が169億円の赤字となった良品計画だが、巣ごもり消費で食品や収納用品の売り上げが好調で急回復。21年8月期は、一転して過去最高益を達成する見通しだ。そうした中でスタートした“堂前体制”に社内外の期待がいや応なしに高まっている。

堂前宣夫新社長が良品計画をどう発展させていくか。その将来像が明文化されているのが中期経営計画だ。文字を中心に構成された資料は55ページにも及ぶ“大作”だが、企業理念や使命（ミッション）、経営方針など、今後、良品計画が何を目指すかが書かれている。

良品計画が30年にあるべき姿として示したのは「個店経営を軸とした地域密着型の事業モデル」だ。個店経営とは、無印良品の各店舗の店長や社員が主役となり、店舗が自律して運営を行うということ。無印良品の最大のミッションは利益追求ではなく「地域貢献」だ。地域の課題は千差万別で、それらに本部で対応することは非現実的。現場で判断し、行政や他の事業者を巻き込みながら動くことが必要となるため、個店経営を実践すると中期経営計画では言及している。

例えば、20年12月にオープンした「無印良品 東京有明」では、「くらしなんでも相談所」を開設。開業1年前から地域の住民にインタビューを行い、聞き出した悩み事を基に開発したサービスで、相談を受けたアドバイザーが実際に客の自宅を訪問して持ち物を整理したり、部屋の収納の改善を行ったりする。その他にも自治体と連携したリサイクル活動を行うなど、単に商品を売るだけでなく、地域課題の解決や地元に密着したコミュニケーションを売りにしている。

（写真提供／良品計画）

1 東京有明にある「くらしなんでも相談所」。相談を受けた整理収納アドバイザーが実際に客の自宅を訪問して持ち物を整理したり、部屋の収納の改善を行ったりするという 2 無印良品 港南台バーズの食品売り場には、地元産の鮮魚などが並ぶ 3 道の駅なみえに出店した無印良品。道の駅への出店は全国初となる

無印良品に鮮魚が並ぶ

また、21年5月に全面開業した横浜市の「無印良品 港南台バーズ」では、食品売り場に何と鮮魚が並ぶ。スーパーのクイーンズ伊勢丹や鮮魚専門店と組んだ大型食品売り場で、地元の神奈川県産を中心とした青果や食肉など数多く取りそろえているのが特徴だ。

さらに道の駅への出店も広げている。21年3月、福島県浪江町の「道の駅なみえ」に無印良品が出店。運営は地元の一般社団法人「まちづくりなみえ」が行うなど、地元をより豊かに魅力的に再生・復興させることを目的としている。

こうした地域密着型のミッションを実現する目的で、良品計画が新たに立ち上げたのが「地域事業部」。当初は「京都・奈良・南大阪」「千葉・会津」「横浜南」「北海道」など12のエリアであらゆる施策を実践し、収益性を担保しながら地域に合ったモデルを構築していく。

中期経営計画にある地域密着型事業モデルのイメージは、人口60万人当たりに、全ての商品やサービスを提供する「くらしの全部店」を1店舗、食品スーパーの隣接地などの生活圏に標準店を6店舗、さらに駅前店やコンビニ販売などを組み合わせたもの。こうしたフォーマットを各地域で開発し、全国に広げる。

こうした出店攻勢により、中期経営計画の最終年度の24年にはグローバルの店舗数を現在の980店から1300店に増やし、売上高を21年8月期の4900億円（見通し）から24年8月期には7000億円にまで拡大させる計画だ。

高い理想と強気な出店戦略——。堂前氏はどんな思いで、こうした野心的な計画を立てたのか。その真相を直撃した。

interView

堂前宣夫氏

良品計画 社長

「無印良品が目指したいのは、町のコミュニティーセンター」

どうまえ・のぶお●2021年9月に良品計画の社長に就任した堂前宣夫氏。マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパンやファーストリテイリングなどを経て、19年に良品計画に入社した
（写真／高山 透）

新社長に聞く

「わけあって、安い。」。創業期の原点に立ち返る

――2021年7月に発表した中期経営計画は、理念や方針が明確に打ち出され、実現するための具体策にまで踏み込んだ非常に骨太の内容でしたが、どのような思いで作られたのでしょうか。

堂前宣夫氏（以下、堂前） コロナ禍となり、「社会や生活そのものがこのままでいいのか」と多くの人が本質的なことに目を向けようと変化してきている。我々も、誕生から約40年たった無印良品の存在意義は何かということを徹底的に話し合って、再定義すべき時期を迎えていると感じていた。それも、中期経営計画のような短いスパンではなく、100年先を見据えて本質や根本の部分を決めようということで、20年10月に議論をスタートした。

――中期経営計画は本部や経営層主導で決めたのでしょうか。

堂前 最初のたたき台は私を中心に作ったが、それを毎月、全国の店長約500人が集まるオンラインの店長会で示し、出てきた意見を反映しながら、少しずつ修正し、肉付けしていった。最終的に全国の店長たちの考えや思いが入った中期経営計画になり、彼らも自分たちが作ったものという自負があると考えている。自分たちで決めたことだからやり抜くという動機付けにもなっている。

――中期経営計画には、今のタイミングが「第二創業」と書かれています。その意味は何でしょう。

堂前 そもそも無印良品は「わけあって、安い。」をキャッチコピーに、環境や社会に配慮した商品として生まれたのが始まり。その創業期の原点に立ち返ると同時に、今のような時代の転換点でそれを再定義するとどうなるのかを突き詰め、再スタートを切るという思いを込めた。

――企業理念では目指すべき会社の姿を明確に打ち出しています。

堂前 簡単に言えば、人と自然とものの調和がとれた社会がいい社会であり、商品やサービス、店舗、活動を通じて、そうした「感じ良い暮らしと社会」の実現に貢献できる会社になろうということ。無印良品も良品計画も、今までそうした

（写真提供／良品計画）

1

2030年に実現したいこと

■ 日常生活の基本を担う：
無印良品は、日常生活の基本となる衣食住の商品群・サービス群で想起率No1となっており、全国津々浦々どこでも、手軽に、良い商品と良いサービスを入手できる、店舗網、供給網が完成され、生活者にとって日常生活に無くてはならない存在となっている。

■ 地域への土着化：
無印良品は、地域で暮らす人々が、地に足のついた、生き生きとした、良質な生活を送ることができるよう、地域に巻き込まれ、地域課題の解決や町づくりに貢献している。

その実現にむけて、

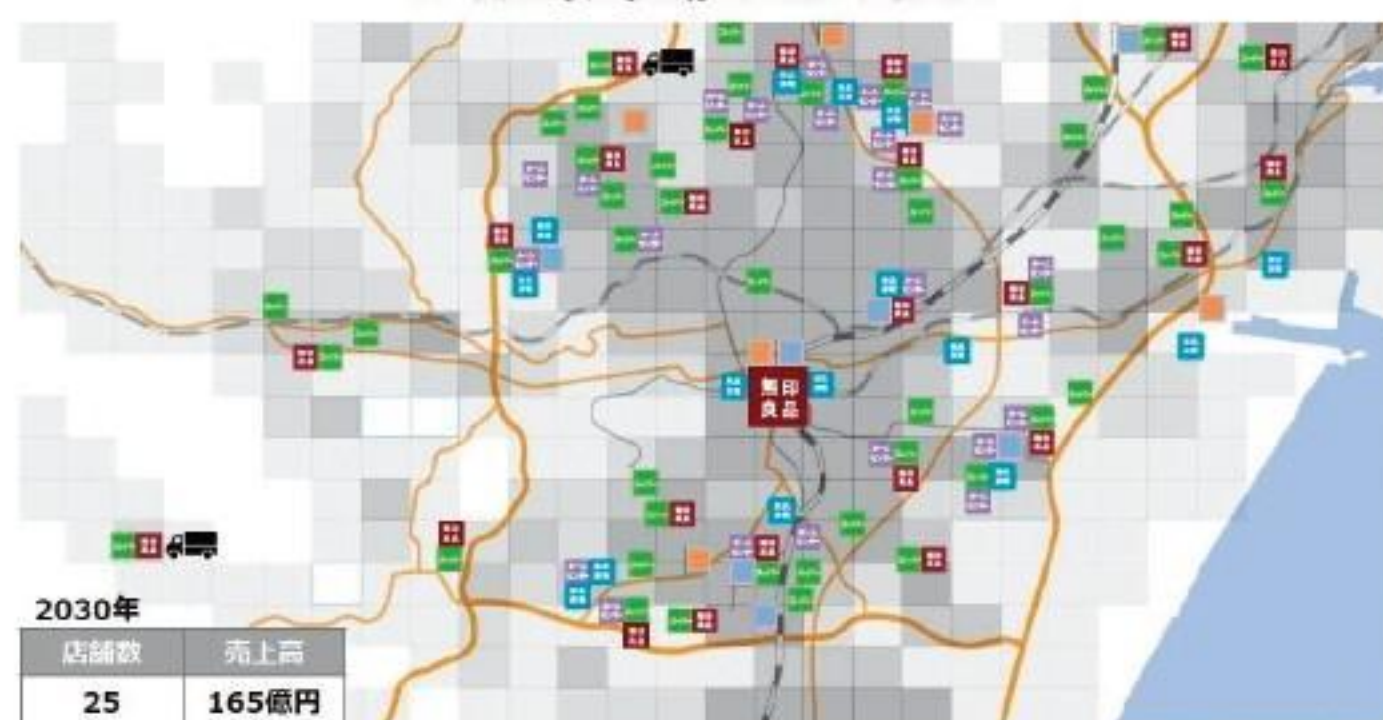
 15

2

ローカルから始まる明るい未来　出店戦略

無印良品

2030年

店舗数	売上高
25	165億円

株式会社 良品計画 12

1 中期経営計画で示された「2030年に実現したいこと」。「日常生活の基本を担う」ことと、「地域への土着化」をミッションとしている。良品計画 中期経営計画 資料より　2 出店戦略のイメージ。くらしの全部店を中心とし、スーパー横や駅前などの生活圏の立地に標準規模の店舗が数多く配置される　3 無印良品は、「わけあって、安い。」をキャッチコピーとする商品の企画から始まった

ことをやってきたが、明文化できていなかった。今回きちんと文章にすることで、改めて決意し、共有できたことは大きい。

――そうした企業理念を踏まえ、再定義したミッションとは何でしょう。

堂前　ミッションは2つある。一つは生活の基本を支える商品やサービスをきちんと提供すること。そして、もう一つが、それと同じレベルで地域、社会の活性化、発展に貢献すること。この2つをやることで、よい社会をつくるという存在意義を達成できると考えている。

――地域や社会への貢献を第一に活動し、同時に高収益化も図ろうとしています。

堂前　社員一人ひとりがもうけるためではなく、社会をよくするため、地域の暮らしに役立つために活動する。どういうふうに世の中に貢献したいか。社会に貢献したら、自然と後から利益がついてくる。貢献とコストの差があるのが利益。もうけるのが目的ではなく、社会のためになるのが会社や事業の存在意義。社会貢献していなければ利益が出るはずがない。「お金を渡す」ということは「ありがとう」の意思表明だと考えている。

コミュニティーセンターになる

――各店の店長や社員がオーナーシップを持ち、それぞれの判断で活動する「個店経営」の打ち出す理由は何でしょうか。

堂前　それも、ミッションである地域貢献のための仕組み。社会や地域への貢献は、会社が命令して行うような類いのものではなく、地域をよくしたいという個人の思いと活動が軸になる。そうであれば会社の経営方針も、社員一人ひとりが地域貢献のために自律的に動ける組織体になることを目指さないと成り立たない。

――食品スーパーの隣への積極的な出店を計画する理由は何でしょうか。

堂前　各地域には地元住民から厚い信頼を得ているスーパーがある。そうしたスーパーを押しのけてまで無印良品の店を出店するのは意味がなく、地域のためにならない。むしろ横に出店して、食品スーパーがそろえるのが難しい商品を無印良品が提供することで、協業しながら地域の役に立つことを目指す。例えば、生活用品や衣服などはグローバルサプライチェーンの力が必要で、当社の得意分野でもある。競合するのではなく協業し、互いに買い回りする補完関係を築くことがベスト。地域に根付いているものは壊さないのが基本だ。

左／子供が遊べる木製のおもちゃや、座って休めるレストスペースなどを用意した店舗も（写真は無印良品 東京有明）
右／地域を回る移動販売バスを展開する店舗もある（写真は無印良品 直江津）

良品計画社長の堂前宣夫氏は、店舗を町のコミュニティーセンターとして機能させたいと語る
（写真／高山 透）

――地域に貢献できる店をどのように広げていくのでしょうか。

堂前　まずは、新設した地域事業部がひな型をつくる。具体的には、横浜や千葉など12の事業部の店舗で、生活の基本を支える商品を売って、自発的に様々な地域貢献も同時に行う成功事例を生み出していく。本部が机上の空論で考えるのではなく、実際に現場を動かしながらベストプラクティスをつくっていく。そうしてできたひな型を参考に各地域に活動を広げ、将来的に全ての店舗でミッションを達成するのが目標だ。

――こうした店は、地域住民にとってどんな存在になりますか。

堂前　目指すのは、店舗を町のコミュニティーセンターとして機能させること。あくまでも想像だが、無印良品の店に行けば、衣食住の商品が手に入るだけでなく、例えば健康チェックをして薬を受け取ることもできれば、子供たちが勉強する場もあり、高齢者が井戸端会議をする場所もあるといったイメージ。さらには、ヨガスタジオなどちょっとした運動を行う機能も確保されているようなものを考えている。地域の高齢者が昼食を食べた後は、共働き家庭の子供たちが学童の代わりに来て、高齢者が勉強の面倒を見る。夕方には子供を親が迎えに来て、食材を買って家に帰るような場所。コミュニティーセンターとして、どんなものを提供できるかは地域事業部でも考え、成功事例をどんどんつくっていきたい。

――地域事業部以外に開発・生産部も新設しますが、役割は何でしょうか。

堂前　商品の開発から生産までを自前できちんとできる体制を整えるということ。今までは商品の仕様書やサンプルを作ることからその後の生産管理までを自社で行ってはいたが、十分ではなかった。設計から工場のラインや生産管理まで踏み込んでやっていくというのが、今回の取り組みのポイントだ。さらに、開発・生産部は、どんなものを開発し、生産すればその町、その国が豊かになるかも考える地域貢献の視点も持つ。町や国の住民が工場で労働し、給料が出て、生活水準が上がって、発展するところまで見越して開発、生産するのが同部の役割だ。

――さらに、空間設計事務所も立ち上げますね。

堂前　従来も、一般向け住宅である「無印良品の家」を設計している社員や、店舗の設計を行っている社員、あるいは、法人担当でオフィス設計を請け負っている社員はいた。だが、各部に人材が散らばっているのが現状だ。それを一元化して、力を高めるのが狙い。これによって、より大規模な設計も社内で担える組織にする。例えば、古くなった大規模団地全体のリノベーション、廃校になった小学校がある町の空間設計など。これも地域の課題であり、設計の力によって貢献できる。

――様々な施策が目白押しですが、課題はありますか。

堂前　今は人材の採用に尽きる。通年で会社説明会を行い、店長候補を、新卒、第二新卒を含め、毎年150人採用していく予定だ。開発・生産部や情報システム、あるいはEC関連のデジタル分野など、専門性の高い分野では中途採用も積極的に進めたい。地域貢献、社会課題の解決に100％沿って動くことができる新しい形態の会社で、働きたいと素直に思える人材を広く集めたい。

組織改革

無印の切り札「地域事業部制」、"草分け"のキーパーソンが語る真意

日本初のコミュニティマネージャーとなり、現在は京都・奈良・南大阪事業部の部長を務める松枝氏。コミュニティマネージャー時代には、地元農家を回り、足で交流を深めていった

「第二の創業」。2024年8月期を最終年度とした中期経営計画を発表した「無印良品」を展開する良品計画。2030年にあるべき姿として、「日常生活の基本を担う」「地域への土着化」を掲げ、新中期計画の最終年度の24年8月期には「1300店舗、売上高7000億円」、30年8月期には「2500店舗、売上高3兆円」の達成を目指すという野心的な計画だ。

21年9月、この構想を実現させるための根幹となる組織が日本各地で誕生した。それが、「地域事業部」だ。

地域事業部とは、住民や行政と交流・連携をしながら生活圏への出店を推進して、地域密着型の事業モデルを確立するために設置された新組織。第1弾としては、「京都・奈良・南大阪」「千葉・会津」「横浜南」「広島」「北海道」など、12エリアに設置された。収益性を担保しながらそれぞれの地域に合ったモデルを構築し、出店を加速させていくための実行部隊。それぞれのエリアのトップには、地域に強い熱意のある人材が指名され、地域の取り組み全体に責任を負う。

無印良品といえば、統一感のあるデザインや商品性が魅力で、全国どこでも同じ「MUJI」の世界を体験できることが強みでもあった。そんな中、今回の地域事業部は、地域独自の活動を自ら発案し、行動していくことを是としている。

草の根活動がつながりを生む

「土着化」へ大きくアクセルを踏み始めた無印良品だが、実は数年前から着々と地域攻略の布石を打っていた。その急先鋒（せんぽう）が、各地に配属された「コミュニティマネージャー」だ。

18年3月、当時世界最大の店舗「無印良品 イオンモール堺北花田」（堺市）の開業を機に初めて設置されたポストであり、地域住民や生産者と交流する役割を担う。同店では、無印良品としては初めて地域生鮮を本格的に扱う食品売り場を設けたこともあり、地域での交流の強化を図るべく、誕生した。

その初代コミュニティマネージャーに就いたのが、松枝展弘氏だ。現在、京都・奈良・南大阪事業部の部長となった、まさに地域戦略のキーパーソンといえる。

そもそも松枝氏は本社で堺北花田の店舗企画を担当していた。食品売り場を設置するなど、地域に溶け込む新スタイルの店舗の構築を主導。そんなとき、会長の金井政明氏と話をする中で、金井氏から「自分で現場に行ってやってみたらどうだ」と言われ、初のコミュニティマネージャーに指名されることになった。

（写真提供／良品計画）

地元農家に協力を得てトークイベントなども実施

地道で泥臭い取り組みの積み重ねがあってこその、満を持しての地域事業部制への移行というわけだ。

店舗フォーマットの開発も進める

地域事業部の主な役割は、前述のように出店戦略を含めた地域密着型の仕組みを新たに事業として構築することだ。中期計画では、人口60万人当たり、フルスペックの2000坪程度の「くらしの全部店」1店舗を核に置き、食品スーパー横に標準となる600坪程度の店を6店舗、駅前店、コンビニ販売、宅配サービスなどを組み合わせて、収益性を確保しながら地域の生活をサポートしていくことを一つの指針としている。地域事業部では、様々な店舗フォーマットを開発しながら、ベストな組み合わせを探っていく。

「とても実験的なポジションで、前例もなく手探りで仕事を開拓していった」。そう語るように、松枝氏は体当たりで地域と向き合っていった。地元生産者を回って話をして一緒にご飯を食べる。地元の事業者と交流を繰り返し、地域発の良い商品の取り扱いを広げる。行政とも連携しながら、生産者や事業者と一緒にイベントを企画する。まさに草の根の活動を繰り返し、少しずつ信頼を得ていった。

時がたつにつれ、松枝氏の活動はさらに広がっていく。店舗に集客するだけでなく、より“外”に出て行くようになる。例えば、地元農家の畑の近くでイベントを実施したり、農家の活動を支援したり、また地域の行事にも積極的に参加するなど、枚挙にいとまがない。さらには、子供食堂を支援したり、周辺地域へのデリバリーを強化したりするなど、地域全体の活性化へと活動は拡大していった。

コミュニティマネージャー職が誕生してから3年以上がたち、地域との協業をコンセプトとする店舗が増え、各地域の店長がまさに同様の動きで活動できるようになった。「私がひとこぎ目になったが、今は各地で若いマネージャーたちが新しい取り組みを続々と生み出している」（松枝氏）。

ある地域で生まれた取り組みが、また別の地域でも取り入れられ、全国へ広がっていく。そんなボトムアップの動きも広がっている。

地域密着のイベントとして象徴的なのが、「つながる市」。地元農家に加え、伝統産業の事業者、その地域で店舗を営む人などに集まってもらうマルシェ形式のイベントだ。堺北花田や京都山科（京都市）では、物販だけでなく、店舗スタッフによる産地取材リポートの公開、写真展なども組み合わせて、「地域にあるストーリーを発掘・共有していく」（松枝氏）。17年10月に「無印良品 有楽町」（18年12月閉店）でスタートしたつながる市は、各地域でそれぞれの形で季節ごとに自主的に開催されるようになった。

「最初はとにかくがむしゃらにいろんな方に声をかけ、地域の役に立とうと動いてきた。2年、3年と経過してきたとき、気づけば周りの人が盛り上げてくれたり、育ててくれたり、自分たちだけで店を運営している感覚ではなくなってきている」と、松枝氏は実感を語る。この

松枝氏が率いる京都・奈良・南大阪エリアでは、まずは堺北花田と京都山科を核に、地域との交流を強化する。必要に応じてさらに大型の2000坪クラスの出店も検討。加えて、500～600坪の標準店のスーパー横など生活圏への出店を加速していく。「京都や奈良エリアでは、中山間地域の小売店が希薄なエリアも多く、お世話になっている生産者さんの暮らす地域にも事業として新しい出店モデルを含め、共同商品開発や産業支援ができるように考えていく」（松枝氏）

「従来の都市部中心の小売りモデルでは、人が集まる好立地に出店していくことが中心。商業施設側から出店依頼が来ることが多い。だが、地域の人を支えていくためには、生活者の視点を持って品ぞろえやサービスを見直し、社会の未来を現場が考えていけるようになりたい。採算性はもちろん重要だが、必要なところにどのような店舗やサービスであれば提供できるのかを考えていく」（松

1 堺北花田でスタッフの発案から生まれた「南大阪カレー研究会」。情報発信のほか、交流イベントや販売イベントなども開催　**2** **3** 店舗の活動は、店舗ブログやスマホアプリ「MUJI passport」でも発信。アプリには店舗をフォローする仕組みがあり、つながったユーザーには直接ニュースを届けられるようになっている。堺北花田と京都山科は、既にそれぞれ10万人以上がフォローをしており、地域との強いつながりを生んでいる

枝氏）。出店方法は従来と180度逆の考え方になる。良品計画は地域活性化のため、道の駅への出店や廃校となった学校の活用といった取り組みも行っている。自治体などとも協力をしながら小規模商圏にもアプローチをしていく計画だ。

地域のつながりを象徴する「食」を強化

店舗開発に加え、松枝氏が強化していこうと考えていることが2つある。1つは、堺北花田や京都山科でも積極的に取り組んだ「食」の分野の強化だ。

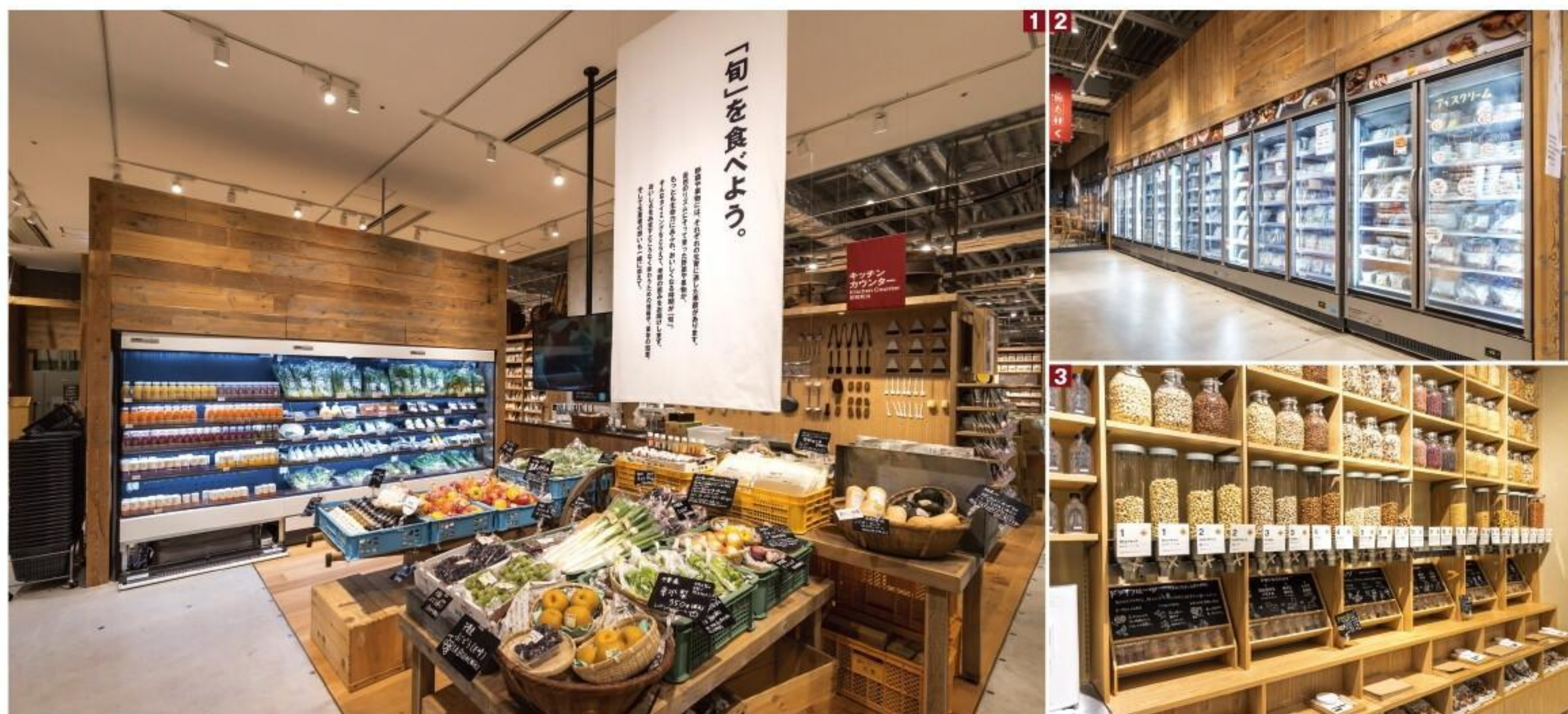
無印良品が地域性を強く打ち出しているのは、「従来の均質化した都心型のライフスタイルに居心地の悪さを感じている人が増えているのではないか」（松枝氏）という課題感が発端。「みんな同じという旧来の価値観が薄れてきていることは、売り場にいても感じていた」と松枝氏は話す。グローバル化が進むことで、均質化、統一化は進んできた。そのアンチテーゼとして、地域ごとの多様なライフスタイルへと目が向いている。その多様性、地域性の象徴といえるのが「食」なのだ。

一部店舗では地元産の生鮮食品を扱っており、さらに品ぞろえを強化。また、地元企業と共同での商品開発も加速させていく。加えて、既に堺北花田や京都山科で行っているように、地元の食品メーカーや小売店の店舗内出店も積極的に進めていく。「地元の店がここに出たい、そう思ってもらえるようなコミュニティーセンターと呼べる場をつくっていく」（松枝氏）

もう1つが、従来の店舗を地域の交流の場とするために、スタッフと地元住民が一緒に行う「活動」を生み出していくことだ。「スタッフは、地域事業の要」（松枝氏）というように、一人ひとりが自らの意思で積極的に地域とつながり、活動していくことが重要になる。当然だが、スタッフも地元の人である場合が多く、地域の地域による地域のための活動が自然発生的に生まれることで、スタッフも地域住民も一緒になって、大きな動きへと昇華されていく。

その活動の一例として松枝氏が挙げるのが、「南大阪カレー研究会」だ。堺北花田のスタッフの発案で生まれた部活動のようなもので、カレーに関する情報発信を店舗ブログなどで行っている。

情報発信だけではない。地元の出版社であるLLCインセクツと共同でイベントを実施するなど、積極的に交流も行う。地元企業を巻き込み、地域住民を呼び込んでいる。その他、「堺ものづくり研究会」「京都健康研究会」など、様々なテーマの活動が既に勃興している。

地域事業部のボトムアップの小さな取り組み、小さな成功が、無印の未来を切り開いていく。地域事業部による取り組みはまさにその第一歩になる。

「無印良品 東京有明」

無印の未来を担う旗艦店を解剖、物販にとどまらない新サービス続々

広大な売り場面積を持ち、無印良品が持つすべての商品・サービスを提供する巨大店舗——。良品計画が中期経営計画で掲げた「くらしの全部店」は、人口60万人規模の商圏ごとに配置される、エリアの核となる店舗。食品スーパーの横といった生活圏に出店する標準店や駅前店、コンビニ販売などと組み合わせ、人々の日常生活をサポートすることを目指す。

“無印史上初”が目白押し

くらしの全部店の“第1号店”とされるのが、2021年12月3日に開業した旗艦店「無印良品 東京有明」(以下、東京有明)だ。「地域密着」や「土着化」、「社会課題の解決」などをキーワードとした“無印史上初”となるサービスや取り組みが目白押しで、第二創業を掲げる良品計画の未来の姿が垣間見える店舗ともいえる。

東京有明がオープンしたのは、江東区にある「有明ガーデン」。東京国際展示場「東京ビッグサイト」にほど近い場所にあり、200以上のテナントや8000人を収容できる劇場の他、温浴施設やホテル、タワーマンションなどを擁する巨大複合施設だ。そのモール＆スパの1階から3階のフロアに東京有明が出店した。

1階にあるエントランスから店内に入るとまず視界に飛び込んでくるのが、千葉県や茨城県、北海道など各地の生産者から直接取り寄せた野菜が並んだ青果売り場だ。併設したキッチンカウンターでは、週末ライブキッチン（調理実演）を実施してレシピを提案するほか、採れたばかりの旬の野菜を販売する「旬採市場」も不定期で開催している。

青果売り場の奥にはレトルトカレーを一同にそろえた売り場や、無印良品が力を入れる冷凍食品を陳列した大型冷凍庫が並ぶ。その他にも、ベーカリー「MUJI Bakery」やカフェ「Cafe & Meal MUJI」などを併設。東京有明の店長である松橋衆氏が「市場のにぎわいを目指した」と言うように、1階はカラフルな野菜や料理の匂いなど五感を刺激される構成が印象的だ。

東京有明ならではの新しい取り組みの一つが食品の量り売り。菓子の量り売りは他店舗でもすでに始めていたが、東京有明ではコーヒーやドライフルーツ、ナッツなど約50種類の食品をグラム単位で購入できる。「食品の量り売りは環境問題への取り組みとして始めた。食べる量や使う量は人やその時々によって違う。必要以上にモノを持たない“食のコンパクトライフ”の提案は、これからのくらしの全部店が役割としてやっていかなければいけない領域だと考えている」(松橋氏)。計量した食品は紙袋などの簡易包装にラベルを貼って持ち帰る仕組みだ。日々使う食材を欲しい量だけその都

（写真／高嶋一成）

1色とりどりの野菜や果物が並ぶ青果売り場　2何台もの冷凍庫が並ぶ冷凍食品売り場は圧巻だ　3ナッツなどの量り売りコーナー。ダイヤルをひねって、好きな量だけ買える　4 2階のフロア奥にまるごと建てられた「陽の家」。ウッドデッキを活用した、開放感あふれる設計だ　5壁一面に複数の商品を陳列するなど、ディスプレーも凝っている　6円形のカウンターを設けた「くらしなんでも相談所」。近隣住民の悩みを丹念に聞き出し、サービスを開発した　7DIYコーナーでは塗装体験会なども行われている

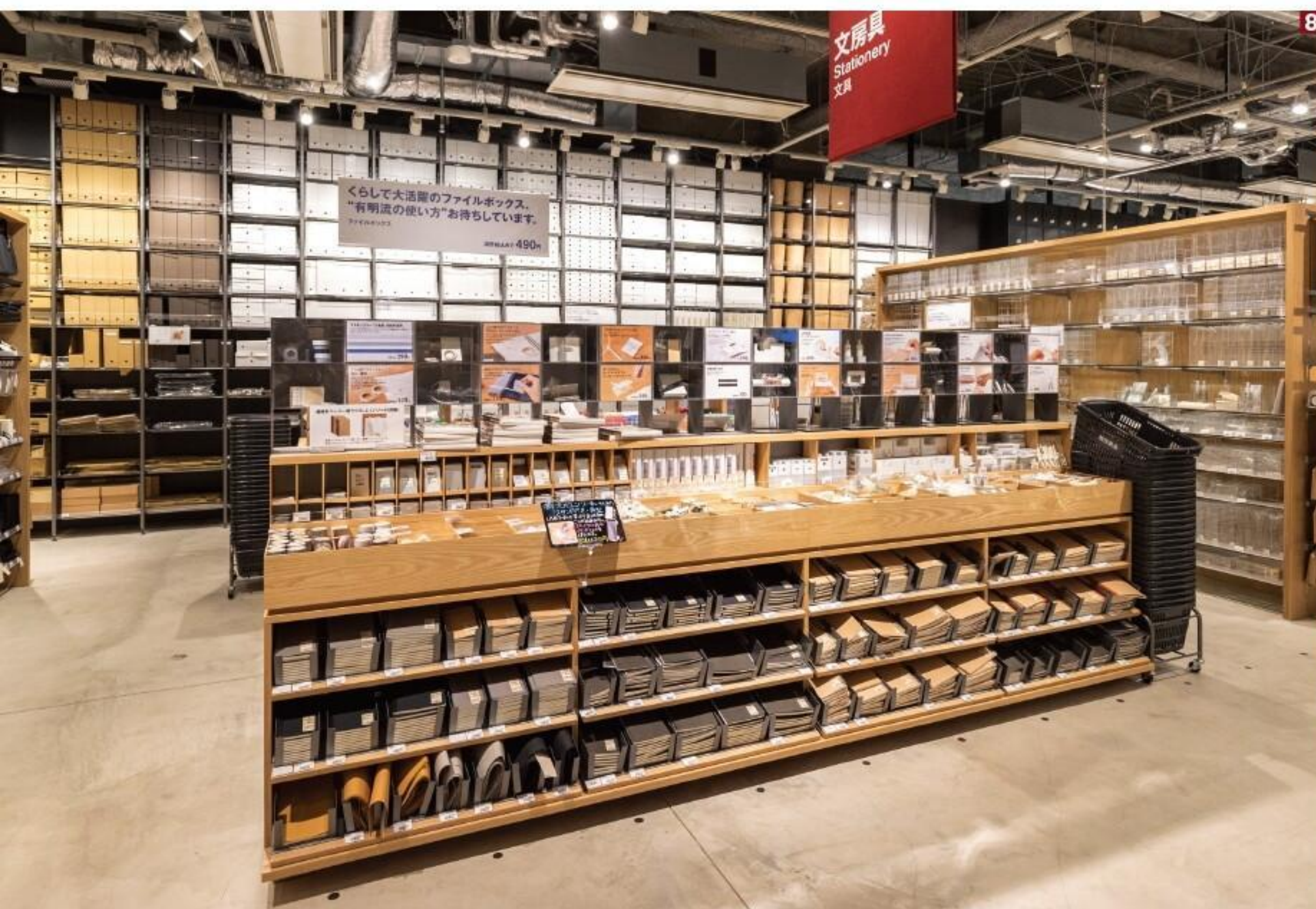
度買えるのは、日常的に東京有明に通いやすい、地域住民に向いたサービスといえる。

スタッフが自宅まで来る

有明ガーデン モール＆スパの3フロアを占有する無印良品だが、東京有明が最も力を入れているのが2階の売り場だ。「2階は“住まう”をテーマに、商品からサービスまで全方位でカバーすることがコンセプト。“スプーンから家まで”をキーワードに、家の中で使う小物から、それらが収まる家まであらゆる物を用意している」（松橋氏）

東京有明で最大のフロアとなる2階には、キッチン用品や家電、収納用品、寝具・家具がジャンルごとに区切られたゾーンに並ぶ。圧巻なのがフロアの奥にそびえる「陽の家」だ。無印良品が提案する、庭のスペースを生かした平屋の原寸大モデルハウスで、ウッドデッキや室内のリビング、キッチンの使い勝手を体験できる。フロアの天井を抜いて建てられているため、3階から陽の家の全体を見下ろせるのも面白い。

コロナ禍をきっかけに、陽の家や「無印良品の小屋」の需要は高まっている。松橋氏は、「“もう通勤しなくていい”という生活スタイルの変化が引き金になって、実際に東京有明でも陽の家が売れ始めている」と話す。同じフロアにある、マンションの一室をまるごと模したリノベーションのショールーム「MUJI INFILL 0（インフィル・ゼロ）」も人気だ。

地域密着を目指す東京有明を象徴する存在が2階にカウンターを構える「くらしなんでも相談所」だ。無印良品では、「MUJI SUPPORT（ムジ サポート）」として、インテリアや収納の相談などをこれまでも受け付けてきているが、くらしなんでも相談所は、それらを包含し、さらに一歩先を行く内容。例えば片付けのサポートでは、整理収納アドバイザーが実際に客の自宅を訪問して持ち物を整理したり、部屋の収納の改善を行ったりする。その他、専門スタッフが不用品を引き取る、掃除のアドバイスを行うといったことにも対応。基本的に相談料は無

料だ。

松橋氏は「開業する1年前から、有明エリアに住む方にインタビューやアンケートを何度も行い、集まった暮らしの悩み事を基にサービスを開発した」と話す。特に多いのが収納についての相談。そこで整理収納のアドバイスだけでなく、寺田倉庫（東京・品川）が行うクラウドストレージ「minikura」と連携する預かりサービスも東京有明限定で始めた。

住空間に関する商品やサービスが並んだ2階は、無印良品全店の商品ディスプレーや店舗演出などを行うVMD（ビジュアル・マーチャンダイジング）にこれまで携わってきた松橋氏が最も力を入れたレイアウトだ。「やや細長いフロアでも、いかに飽きずに奥まで歩いてもらうか。動線や什器（じゅうき）の配置を綿密に練り、演出を考えた」（松橋氏）。フロア全体の形に対して斜めの通路などがあり、やや迷い込むような印象を感じるレイアウトだが、商品を見るうちに自然と歩いてしまい、フロアの奥にたどり着くと視界いっぱいに陽の家が登場するといった塩梅（あんばい）だ。

そうした演出が施された2階に対して、最上階に位置する3階は、“ザ・無印”といった印象のレイアウト。衣類や文房具、生活雑貨などが収まった什器（じゅうき）が整然と並び、普段使っている商品を迷うことなく見つけられるよう、分かりやすくカテゴライズされている。また、洗剤は食品と同様に量り売りに対応。東京有明限定のサービスで、空の容器やペットボトルを持ち込めば、衣類用、バス用、トイレ用、食器用の4種や、アルカリ電解水クリーナーを100ミリリットル単位で必要な分だけ購入できる。

不用品の回収で地域課題を解決

約4600平方メートルの売り場に並べられた圧倒的な数の商品群を見ているだけでは分かりにくいが、東京有明ではモノを売るだけでなく、環境に配慮したさまざまなリサイクル活動も行っている。「今、地球で最も深刻なのは環境問題。商品を売っている以上、無印良品としてはそれらを最終的にごみにしない責任がある」（松橋氏）。開業前に行った地域住民へのインタビューでも、不用品の処分に困っている声が多かったという。

そこで東京有明限定のサービスとしてまず行っているのが本やCD、DVDの回収だ。2階の書籍売り場の近くに巨大な回収用ポストを設置。集まった不用品は提携する古本買い取り業者の「バリューブックス」（長野県上田市）に送られ、査定金額分の絵本が江東区の幼稚園や保育施設に寄付される。地域住民の課題解決と地域貢献を同時に実現できる仕組みだ。

衣類を販売している3階のフロアに設置したのは「古着回収ステーション」。無印良品では同社の衣料品を対象とした

8 3階のフロアには衣類や文房具などが整然と並ぶ　9 真っ直ぐな通路がフロアを横切り、商品が整然と並べられている　10 3階にある洗剤の量り売りコーナー。トイレ用、バス用などの洗剤を100ミリリットル単位で購入できる　11 3階からは陽の家を上から見下ろせる　12 13 14 不要になった古着を入れる回収ステーション。リサイクル材で作った軍手がノベルティーとして提供される　15 食品の回収ボックス。透明の回収箱に来店客が持ち込んだレトルト食品などが入っていた

回収プログラム「BRING」をすでに行っているが、東京有明ではその他の衣料品の回収も受け付けている。回収された古着はリサイクル施設に運ばれて再利用されたり、再生原料として使われたりする。古着を持ち込むと、リサイクル素材で作られた軍手をもらえる。

家庭で余った食品を回収する「フードドライブ」も東京有明が初めてチャレンジした取り組みだ。1階にある回収ボックスに来店客が入れた食品は、フードバンク団体を通じて、食べ物を必要としている福祉団体や施設などに送られる。取材時、透明の回収ボックスには新しそうなレトルト食品や缶詰、インスタント食品などが数多く入っていた。東京有明で販売している商品かと思いきや、これらはすべて来店客が持ち込んだものだというから驚きだ。

松橋氏は、「古着や食品など、当初の想定以上に回収品が集まり、人々が持つ環境意識の高さを改めて感じた」と話す。買い物のついでに不用品をリサイクルできるような環境を近所に用意すれば人々の行動を後押しできることにも気づいたという。こうした古着や食品の回収は、実は江東区と東京有明が提携して行っている事業。良品計画が中期経営計画で掲げる「自治体との連携」が具現化した一つの例といえる。

同じく地域や社会の課題解決として21年8月から始めたのが「無印良品東京有明のこども食堂」だ。「食品を回収するフードドライブの取り組みを通してさまざまな人に話を聞くと、こども食堂の活動を求めている人が非常に多いことが分かった。何かの解決の糸口になればと、手探り状態ながらも試験的に始めてみた」(松橋氏)と言う。将来的には、店内のベーカリーやカフェなどで余った食材などをうまく利用し、地域に役立つ活動に育てていく。こども食堂は、毎月第4水曜日に定期的に行われる予定だ。

店舗が地域のコミュニティセンターとしての役割を持ち、多様な地域課題に取り組む──。良品計画が中期経営計画で掲げた使命の一つだ。無印良品の商品やサービスを展開しながらも人々とのコミュニケーションからニーズを掘り起こし、まさに“土着化”を進める東京有明。「単に商品を売っているだけでは、これから先の成長戦略は描けない。地元に根づいた新しい無印良品の姿を、地域の人や自治体と一緒に考えながらつくっていきたい」と松橋氏は話す。

「無印良品 港南台バーズ」

生鮮分野に本格参入、調理実演や移動販売も

地下1階のキッチンカウンターで、毎日2回、調理のデモンストレーションを実施。その様子をInstagramでライブ配信している

2021年春、横浜市のJR港南台駅前にある商業施設「港南台バーズ」に、無印良品の新店舗がオープンした。地下1階にはスーパーマーケットなど食材を扱うエリアが広がり、大きなキッチンカウンターでは毎日、販売する食材を使った調理のデモンストレーションを実施。食を中心に、"第二創業"を掲げる中期経営計画でも明示された、地域の活性化や課題解決に取り組む新タイプの無印良品だ。

「無印良品 港南台バーズ（以下、港南台バーズ店）」は、21年4月に生活雑貨や衣料品などを扱う1階のフロアを、5月に食品を扱う地下1階のフロアをオープンした。2フロアで合計約5000平方メートルの店舗は、関東地方の無印良品で最大となる。その広さを生かし、無印良品の商品をほぼフルラインアップで取りそろえる。

港南台バーズ店の大きな特徴が、関東地方初となる「"食"の大型専門売り場」にある。地下1階には、スーパーマーケットを中心に食品売り場が広がっており、スーパーマーケットのクイーンズ伊勢丹と、築地に本社を置き鮮魚を扱う中島水産（東京・中央）との協業フロアになっている。

食品とミックスした売り場づくり

港南台バーズ店では、2社との協業によって食材を本格的に扱うことに成功。無印良品だけでは難しかった売り場づくりを実現している。例えば、節分や父の日、土用の丑（うし）の日といった季節ごとの行事などに合わせて、食品と生活雑貨をミックスした販促が可能になった。

21年6月には、梅の収穫時期に合わせて梅酒づくりをテーマに特別コーナーを設けた。梅を漬ける無印良品のガラスの容器と共に、神奈川県や和歌山県などのさまざまな産地の梅、氷砂糖といった食材を並べて販売した。この期間、果実酒用のガラスの容器は、全国の無印良品の店舗の中で港南台バーズ店で最も数が売

（写真／名児耶 洋）

れたという。ほかにも、無印良品の人気商品として知られるレトルトカレーと、クイーンズ伊勢丹で販売するレトルトカレーを一緒に販売する「夏のカレー祭り。」も人気だった。

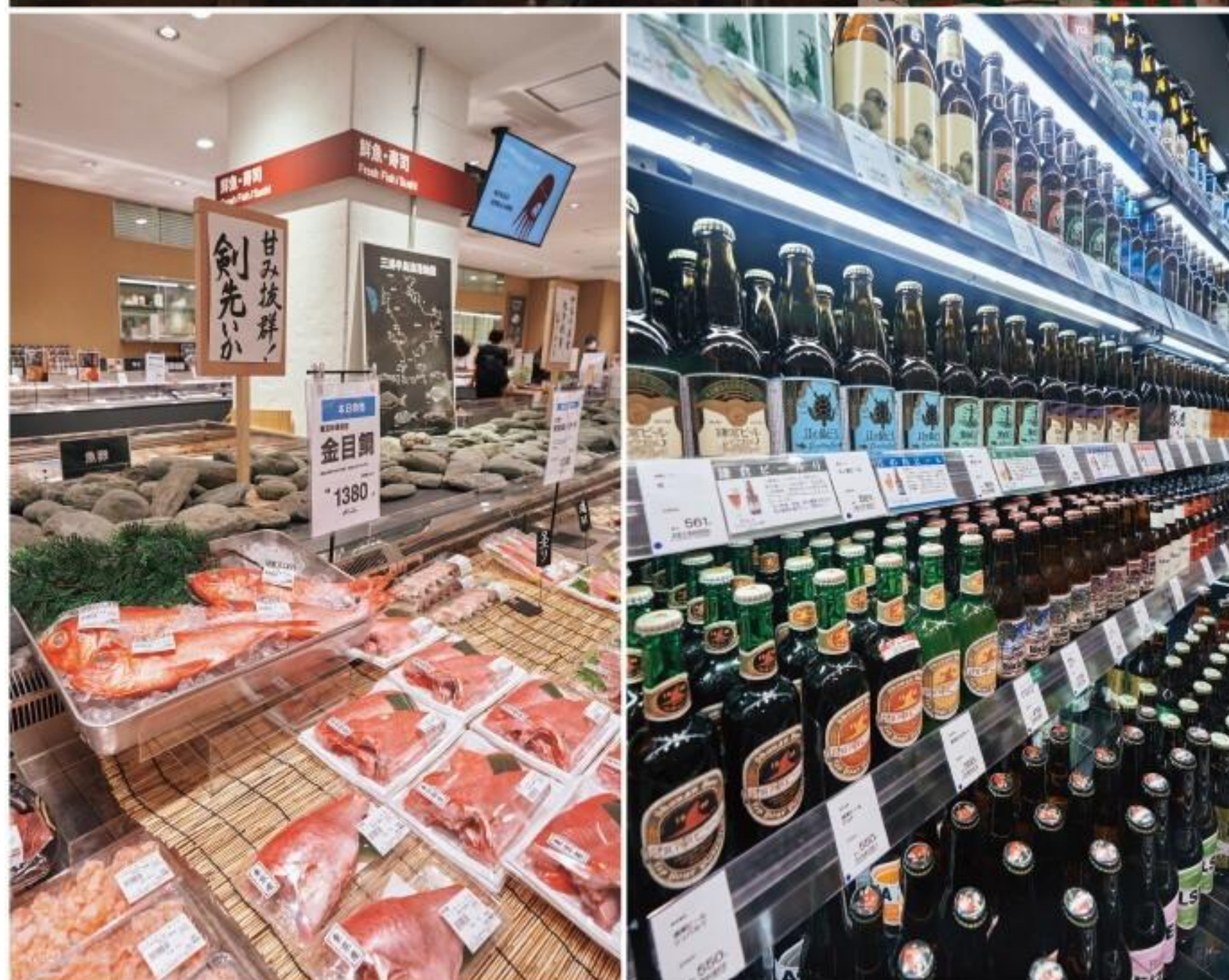
無印良品が本格的に食分野を強化した例として、18年3月オープンの「無印良品 イオンモール堺北花田」(大阪府堺市)、19年11月オープンの「無印良品 京都山科」(京都市)の2店舗がある。3店舗目となる港南台バーズ店は、無印良品の食への取り組みをさらに発展させる役割を担っている。

神奈川県産の食材や足柄牛も

港南台バーズ店は、「地産地消」に力を入れる。地元で生産したものを地元で消費しようという考え方だ。食品売り場には、神奈川県で取れた野菜や横須賀や江の島から直送した鮮魚、神奈川県の銘柄牛である足柄牛が並ぶ。

総菜コーナーにも足柄牛を使った弁当やメンチカツが並ぶほか、地元のアルコール類も多数用意するなど、商品の3割以上を神奈川県産にすることを目指している。

港南台バーズがある港南台駅周辺には、「相鉄ローゼン」や「イオンフードスタイル」などのスーパーマーケットがある。港南台バーズ店は、単に価格の安さを追求するのではなく、地産地消を軸に、品質が高く、商品情報が明確な食材を扱うのが特徴だ。

店内の通路は、近隣のスーパーマーケットと比較しても広くゆとりがある。ここには、顧客に商品をじっくり見てもらうという意図がある。「品質や価格を確かめていただきながら、広いスペースでゆったり買い物をしてもらいたい。港南台バーズ店が、『わけのあるもの』を販

神奈川県産の野菜や鮮魚、神奈川の銘柄牛「足柄牛」のホルモンや総菜、地元の日本酒、クラフトビールも充実している

1 キッチンカウンターで毎日2回、調理の実演を行う　**2** Instagramのライブ配信や、店内に約20機あるモニターに映し出す　**3** キッチンカウンター脇にはその日のレシピを大きく掲示している。この日の「本日のレシピ」は「牛肉のカレーしぐれ煮」

売していると実感してもらえたら」（良品計画 営業本部 横浜南事業部長 三品正洋氏）

毎日2回インスタライブを開催

食に力を入れる港南台バーズ店の象徴的な場所が、地下1階にある大きなキッチンカウンターだ。キッチンカウンターは、無印良品 イオンモール堺北花田や無印良品 京都山科にもあるが、無印良品初となる港南台バーズ店独自の取り組みが、毎日午前11時、12時の2回、このキッチンカウンターを舞台に行うライブ配信だ。

その日のお薦めレシピを実際に調理するデモンストレーションのライブ映像は、Instagramに加え、店内に20ほどあるモニターにも映し出す。もちろん、実際にキッチンカウンターを訪れ、調理の様子を間近に眺めることもできる。

港南台バーズ店が目指すのは、大きな売り場で食材を販売するだけでなく、食材の背景や調理法を含めて深く伝えること。ほかにも、食材の生産者を招いたイベントを実施するなど、キッチンカウンターや店舗を、生産者と住民が交流する場と位置付けている。

地域の人の「お困りごと」を探る

港南台バーズ店が大きな食品売り場を設けたのは、それがこの土地に暮らす人々の要望として大きかったためだ。オープン前の20年10月ごろから、三品氏は近隣のさまざまな場所を訪れ、聞き込みを重ねた。そこで見えてきたのが、以前、港南台バーズにあった高島屋港南台店に代わる、質の高い食品を扱う店に対するニーズだった。

聞き込みから分かった地域の「お困りごと」はほかにもあった。それが、近隣

にある大規模団地の高齢化問題だ。店舗から徒歩圏内にある「野庭（のば）団地」は横浜市内最大級の団地で、建設開始から50年が経過。住民の高齢化が進み、高低差が大きい道を徒歩で駅前まで買い物に出かけるのが困難な買い物弱者が多く生まれていた。

そこで、港南台バーズ店は週に1回、ミニバンで野庭団地を訪れ、出張販売を行っている。開始当初は、無印良品の商品だけを販売していたが、「この菓子が欲しい」などの住民のリクエストを受け付け、ニーズに合致する商品ラインアップに変えつつある。

出張販売は野庭団地の人々に好評で、「まずはサービスの提供を優先しているが、今後は順次、収支も見合うように改善していきたい」（三品氏）という。

地下1階の食品売り場は、クイーンズ伊勢丹や中島水産との協業で実現した

自治体と連携し地域課題を解決

21年5月、港南台バーズ店のオープンに合わせて、良品計画は横浜市と「“感じ良い暮らしと社会”の実現に向けた包括連携協定」を結んだ。収益性を維持しながら、地域の人々の役に立つ地域密着型店舗の新たなモデルケースが、この港南台バーズ店なのだ。

無印良品では、地域の問題解決を含めた出店が相次ぐ。20年にオープンした新潟県上越市の直江津店は、地域活性化に向けた包括連携に関する協定を上越市などと締結。福島県浪江町や千葉県鴨川市では道の駅に出店し、山形県酒田市の「くらしラボ酒田」など複数の店舗で出張販売を実施している。“第二創業”で目指す、地域に根差したコミュニティーセンターのような店舗づくりは、着実に進んでいる。

「横浜市南部は高齢化が進むなど、こんな都会でも、たくさんのお困りごとがある。こうした問題を一つひとつ解決し、今後、全国に広げていきたい」（三品氏）

左／良品計画 営業本部 横浜南事業部長 三品正洋氏
右／高齢化が進む野庭団地に出張販売。消費者との対話を通じて品ぞろえを更新していく（画像提供／良品計画）

「無印良品 道の駅なみえ」

復興・浪江の中心に無印あり、道の駅に出店し来場者20%増に

1 2020年8月にオープンした商業施設「道の駅なみえ」の中に無印良品の店舗がある（写真提供／良品計画） 2 無印良品の店舗には、もともとコンビニが入る予定だった 3 店内の様子。日用品や衣類などを主に販売している。無印良品の標準的な店舗での取り扱いアイテム数は約7500アイテムだが、道の駅なみえでは約400アイテムを置いている。無印良品の店舗では小さい部類になる 4 カレーやバウムクーヘンといった無印食品ならではの食品も人気 5 住民の要望を貼る伝言板 6 地元日本酒の酒樽（さかだる）を商品の陳列に活用 7 廃校になった小学校から譲り受けた椅子と机があり懐かしい思いも

（12347の写真提供／良品計画）

全国のさまざまな地域に無印良品の店舗を出店しようと計画している良品計画にとって、地域の課題を解決し、地域を活性化させなければ、「第二創業」にはつながらず、今後は先細りになるだろう。こうした状況を解消しようとした好例が、福島県浪江町にある道の駅に出店したプロジェクトだ。

福島県浪江町は、2011年の東日本大震災で発生した福島第一原子力発電所事故の影響で、全住民が避難を余儀なくされた。19年に一部エリアの避難指示が解除され、住民は次第に戻りつつある。食品スーパーや飲食店、病院や警察・消防といったインフラも整い、事故前にいた約2万1000人の住民のうち、21年8月末までに約1700人が戻ってきている。浪江町の面積の約7割がまだ帰還が困難なエリアだが、今後に期待がかかりそうだ。

浪江町の復興計画の一環で、20年8月にオープンした商業施設が「道の駅なみえ」だ。一般社団法人まちづくりなみえが運営。地元の野菜や海産物、日本酒などを販売するほか、「なみえ焼そば」「しらす丼」といったご当地グルメも味わえる。国道6号線と国道114号が交差する場所にあり、以前は田んぼだった土地を造成。浪江町の復興のシンボルと位置付けた。

復興を支援するため、良品計画は浪江町と20年に連携協定を締結。無印良品の店舗を出店するなど、地域振興や復興促進、産業・観光振興などの分野で協力するとした。浪江町が活用する総務省の地域活性化プログラム「地域おこし企業人」制度（21年度から「地域活性化企業人」に名称変更）より、良品計画の社員1人を浪江町役場に21年2月に派遣。店舗運営の支援のほか、地域産品の販路拡大や認知度向上などを目指した。そして

21年3月に新店舗「無印良品 道の駅なみえ」をフランチャイズ形式で出店した。

「単に観光客を呼び込むためだけでなく、帰還した住民が集まる場所をつくり、住民の生活を支援することも道の駅なみえの目的だった。そこで無印良品の商品力やブランド力に注目し、道の駅なみえだけでは用意しにくい商品を販売するようにした。無印良品の出店後、道の駅なみえの来場者数は約2割増になった。親子連れや30～40代の女性が来るようになり、隣町から訪れる人もいる」と浪江町役場産業振興課商工労働係副主査の大柿光史氏は話す。

廃校になった小学校の黒板を伝言板に

無印良品の店舗としては小規模な部類になるだろう。入るとすぐ右に小さな黒板があり、来店客が自分の要望を付箋に書いて、伝言板のように貼れるようにしている。こんな商品が欲しい、こんな商品を仕入れてください、といった内容が書かれた付箋には「今後、仕入れます」など店員が書いた付箋が重ねて貼られていた。その黒板は廃校になった浪江町の小学校から譲り受けたもの。その場で付箋に書けるように店内に置いた小さな机と椅子も、小学校にあったものを生かした。住民にとっては懐かしい思いになりそうだ。ほかにも、地元日本酒の酒樽（さかだる）を商品の陳列に利用するなど、浪江町にある店舗ならではの内装の工夫が随所にある。

良品計画にとっては、「感じ良いくらしと社会」の実現を目指し、各自治体や住民が主役となり、良品計画が巻き込まれる形で地域を活性化していくさまざまな取り組みの一環。道の駅としては初の店舗になる。一方、浪江町にとっては、帰還した住民の生活を支えてほしいという願望があった。無印良品が扱う衣料品や日用品、文具といった商品を販売する店舗が、当時の浪江町にはほとんどなかったからだ。

なぜ無印良品を選んだのか。良品計画と協定を結ぶ前、大柿氏は千葉県鴨川市にある「里のMUJI みんなみの里」（以下、みんなみの里）を視察したという。ここは無印良品の店舗のほか、

8「里のMUJI みんなみの里」には無印良品の店舗のほか、「Cafe&Meal MUJI」、地元の農産物などの販売所もある 9みんなみの里も住民が集まる地域の“ハブ”として重視されている

「Cafe&Meal MUJI」、地元の農産物などの販売所もある、今までの無印良品とは異なる商業施設だ。地元の交流を生みだし地域課題を解決する拠点として、17年に良品計画と鴨川市が協定を締結。同施設をオープンしたところ、今では多くの来場者でにぎわっている。

「コンビニが入居する計画が白紙になり、方向転換を迫られた。そんなとき、みんなみの里の成功例を聞いて訪問した。道の駅ではないが、地域の活性化という目指す方向性は、道の駅なみえと同じ。無印良品のためというより、住民のために多くの施策を行っている印象があり、そうした姿勢を高く評価した」（大柿氏）

無印良品を住民の出会いのきっかけに

道の駅なみえは、良品計画のソーシャルグッド事業部が担当したプロジェクトだ。同事業部は18年に発足。地域との関係性をより深めることで、無印良品の出店を推進している。単に商圏の人口だけを見て出店しようとしても、高齢化や人口減少で出店候補地はどんどん少なくなるだろう。そこで各地域の課題を解決し、地域を活性化することで出店につなげるようにした。みんなみの里もソーシャルグッド事業部が手がけた事例だった。

「みんなみの里は、店舗というより人々が集まる地域の“ハブ”として機能している。地域が活性化しないと、将来は先細りになる。そこで人と人との関係、人ともの、人と自然といった、さまざまな関係性を捉え直し、地域に貢献できる商業施設にした」と話すのは、道の駅なみえの開発にも携わり、かつて執行役員ソーシャルグッド事業部長だった生明弘好氏だ（9月から執行役員 千葉・会津事業部長）。いまや都心や地域にかかわらず、無印良品の各店舗は地域の課題を解決しようと同様に行動している。ソーシャルグッド事業部は、それらの先駆けとなる存在といえる。

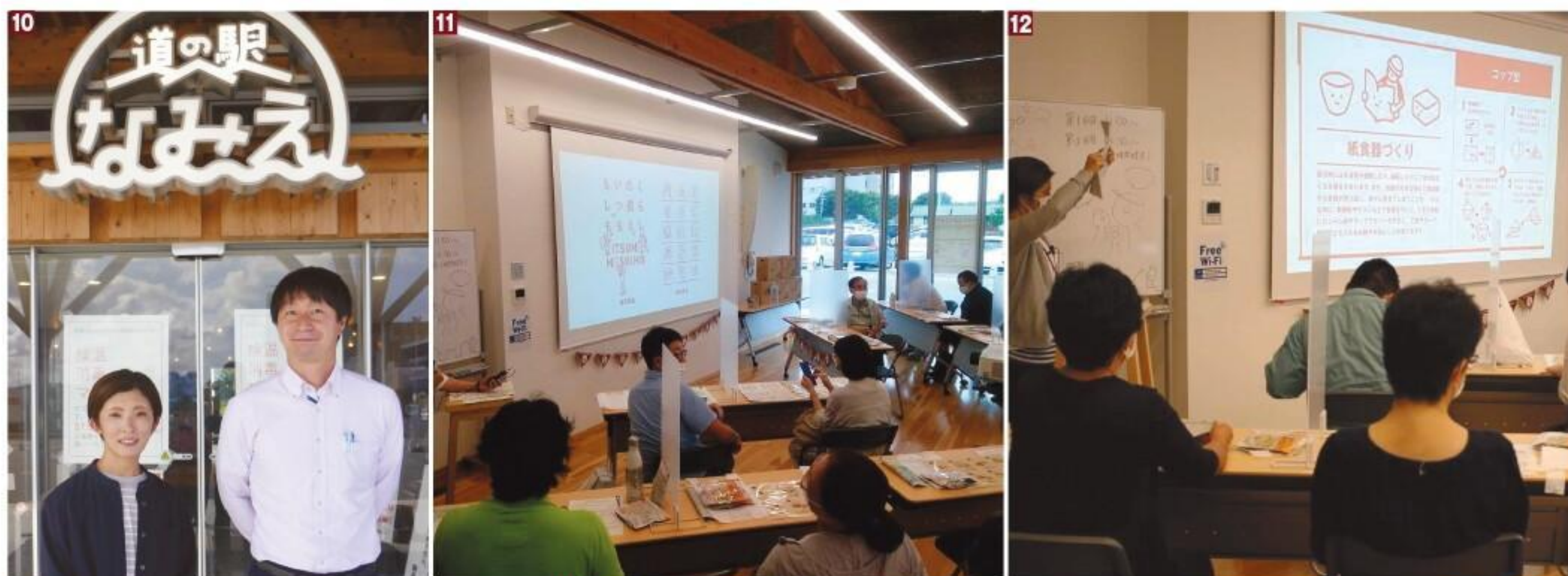
道の駅なみえに出店する際、社内から不安の声もあったという。浪江町の人口はまだ少なく、決して大きなマーケットではない。ただ、周辺地域に大規模な店舗がほとんどないため、チャンスがあるのではと判断。地元のニーズを踏まえて品ぞろえを衣料品や日用品、文具に絞り込んだ。無印良品で人気のカレーやバウムクーヘンなども置いた。販売施策が当たり、これらを購入するため出店後は半径30キロメートルのエリアからも来店客がいるほど。道の駅なみえ自体が、かつての知り合いに会える、いわばコミュニティーセンターのような場所だけに、無印良品の店舗が出会いのきっかけになるなら、単に商品を販売する以上に重要な存在といえるに違いない。

浪江町に派遣され、店舗運営や地域の活性化を支援している良品計画の社員が「浪江町地域おこし企業人」の肩書を持つ佐々木陽子氏だ。着任早々、地元の人を紹介してもらうなど、地域に根差し、課題を聞きながら、解決策を一緒になって考えてきた。無印良品の品ぞろえで対応するだけでなく、地元の産品が販路で困っている場合があれば、東京の無印良品の店舗で売れないかなどと出口を探っていく。佐々木氏は「浪江町のために何ができるかを考え、地域の人たちと会話をしながら、自由に行動させてもらっている」という。地元に溶け込むため、住民のラジオ体操にも参加しているそうだ。

地域の活性化を推進する際、良品計画の社員は「相手を巻き込む」ではなく、「無印良品が巻き込まれる」という言い方をする。「巻き込む」とすると良品計画が「主」で、巻き込まれる対象が「従」となり、押しつけになったり、主がいなくなると取り組みが継続しなくなったりする可能性があるためだ。「感じ良いくらしと社会」を実現するには、各自治体や住民が主役となり、それに無印良品が巻き込まれる形で取り組みを進めるようにしている。「一緒につくり上げていく」という意味で、「巻き込まれる」という表現を使用しているという。地域にとって良品計画は、いわば「よそ者」にすぎないだろう。だからこそ、巻き込まれるという姿勢を重視しているようだ。このバランスが、さまざまなイベントを積極的に仕掛けて“巻き込もう”とする他社には、まねできない点だ。

（8 9 11 12の写真提供／良品計画）

10 良品計画の佐々木陽子氏（左）と浪江町役場の大柿光史氏　11 防災をテーマにしたワークショップの様子　12 人が集まれば、無印良品の店舗を知ってもらうきっかけになる　13 道の駅なみえには、土産売り場やフードコートなどもある。地元の産品を購入でき、ご当地グルメも味わえる。観光客だけでなく住民も訪れる場所だ　14 執行役員ソーシャルグッド事業部長として道の駅なみえのプロジェクトに携わった生明弘好氏（9月から執行役員 千葉・会津事業部長）　15 9月から執行役員ソーシャルグッド事業部長に就任した河村玲氏

（14 15 の写真／丸毛透）

21年9月4日の土曜日には、防災のためのワークショップを道の駅なみえにある会議室で実施した。浪江町役場が防災のイベントを考えており、佐々木氏が手伝った格好だ。9月1日の防災の日に絡めてハザードマップを示したり紙芝居を行ったりして、住民など数十人が集まった。無印良品の店舗でも防災グッズを置いているが、販促が目的ではない。面白いイベントがあれば、さらに多くの人が集まり、人と人をつなげることができるからだ。「今後、もっとワークショップをやっていきたい」と佐々木氏は言う。

新しい体制に当たり、9月から執行役員ソーシャルグッド事業部長に就任した河村玲氏は、次のように話す。「店舗をしっかりと経営し地域課題を理解して役に立っていくことをベースに、イノベーションを実現し、無印良品の価値を最大にしていく。環境負荷、地域活性化、街づくりといった18年から3年やってきた方向性をさらに押し進める。大きな社会課題は変わらないが、地域での課題は違う。我々が役に立てることは何かを判断しながら進めたい」

「無印良品 東武動物公園駅前」

「暮らしの編集学校」で地域の課題を発掘、解決できる人材を育成

東武動物公園駅（埼玉県宮代町）の西口にある「無印良品 東武動物公園駅前」。東武ストアが運営するスーパーマーケット「東武ストア 東武動物公園駅前店」との協業で出店

左から、無印良品 東武動物公園駅前の店長、松崎隼人氏と、つなぐば家守舎社長の小嶋直氏

「土着化」を進める良品計画にとって、重要な役職が「コミュニティマネージャー」だ。地域に溶け込んでコミュニティーをつくり、地域のさまざまな課題を地元の人たちと一緒になって考えて解決していくことが役目といえる。地元の状況を探索するという意味では、マーケティング活動の一環といえるかもしれない。だが、人口や男女比、年齢構成や職業といったマーケティングデータだけで地域を捉えず、地元の人たちとの交流を重視する姿勢は、ほかの小売店には見られないだろう。地域が活性化しなければ、無印良品の店舗戦略にも未来はない。既存の“売れる地域”に出店するのではなく、地域を活性化することで“売れる地域”をつくり出していくわけだ。

コミュニティマネージャーを育成するにはどうするべきか。人と人の交流がポイントになるだけに、教科書で学ぶだけでは分かりにくい。このとき役立つのが、良品計画が2018年から開催している「暮らしの編集学校」と呼ぶ新しい研修プログラムだろう。コミュニティマネージャーの育成だけを狙った研修ではないが、地域の課題を発掘し、解決できる人材の育成に活用している。具体的に何を行っているかを、21年9月16日にオープンした「無印良品 東武動物公園駅前」の例で見てみよう。東武ストア（東京・板橋）が運営するスーパーマーケット「東武ストア 東武動物公園駅前店」と

東武動物公園駅の出店プロジェクトに先立って行われた「暮らしの編集学校」の様子。3チームに分かれたメンバーたちは地域のさまざまな場所に出かけ、人に会い、合宿も行いながら地域を理解し、課題を解決しようとワークショップを重ねた

協業して出店したケースで、地元の埼玉県宮代町や隣接する杉戸町といった地域の活性化につながる店舗を目指した。

合宿も行い、地域の理解に努める

暮らしの編集学校は「最良の生活者を探求する」という無印良品の感性を持って地域の暮らしと社会を結び付け、同社が表現する“暮らしの編集者”の育成が狙い。座学による研修プログラムではなく、実際の出店時に開催する場合がほとんど。出店を前提に地域の人と交流するため、実践的で生きたコミュニティーづくりを学べる。該当する店舗スタッフ以外に、多くの社員が自主的に参加。岐阜市柳ケ瀬や山形県酒田市、新潟県直江津市における出店時に開催して事前に地元の課題をつかみ、店舗の品ぞろえやサービスに反映させてきた。

4回目の今回は、東武動物公園駅前の出店に先立つ20年秋に開催。社内公募で集まった良品計画の社員に加えて東武鉄道や東武ストアの社員、宮代町役場の職員の合計22人が参加。地元でコミュニティーを運営する人の指導も受け、チームに分かれて現地の視察やワークショップなどを重ねた。

こうした活動の背景には、地域のコミュニティーデザイナーの存在が大きい。例えば、シェアアトリエ「つなぐば」を運営する、つなぐば家守舎（埼玉県草加市）社長の小嶋直氏も、その1人だ。研修の講師として地域の魅力を伝えたり、地域で活躍する人を紹介したりした。地域の人からは「毎日のように地域を訪れ、地域に根差そうと熱心に活動する良品計画の姿勢に共感した」と話す声があったほど。それだけ地域からの信頼感は強いようだ。

東武鉄道から研修に参加した、生活サービス創造本部まちづくり推進統括部大規模開発担当主任の長妻治輝氏は、「たくさんの時間をかけて地域を知り、本当に必要なサービスは何かを考えるという姿勢は参考になった」と話す。研修では、農家を訪問して稲刈りを体験したこともあったという。

地域の理解に努め、合宿もしながら地

1 2「みんなの広場」では、マルシェを開催するなど地域のイベントの場になる。沿線の人も含め、さまざまな交流のきっかけにしていく **3**「みんなの台所」と呼ぶシェアキッチン。店を開きたい人など、人々の活動拠点になる **4**店舗内には、東武動物公園駅にちなんで、動物をモチーフにした商品もある

域の課題を発見し、最終的には解決策として無印良品の店舗が役立つための事業プランを討議。20年11月に地元の日本工業大学を会場に、良品計画や東武側の経営幹部の前でプレゼンテーションを行った。1つ目のチームは「働き方デザイン–新事業–町を動かす主役を増やす」がテーマ。地域に点在するさまざまな活動をつなげるため、得意なことや情熱を持って活動している地元の人が気軽に働き、活躍できる仕組みづくりを提案した。2つ目のチームは、「あるものを活かす『農と食』これぞ宮代を生み出す」がテーマ。地元の農産物を活用したマーケットや料理体験教室などを一体化した事業プランを考案。「集う（Come）」「感謝する」「かむ」ことができる「みやしろカム（Come）謝祭」を発表した。3つ目のチームは、マルシェの開催や移動販売の実施などで人と人のコミュニケーションを深める「connect TOBUKO」と呼ぶプランを打ち出した。地域の魅力を紹介し、ほかの地域から来た人の滞在時間を増やすためだ。こうしたプレゼン内容も踏まえ、今回の店舗づくりに生かした。

シェアキッチンやレンタルスペースも

結果、「地域となにかを生み出す場所」をコンセプトに、日常的に買い物を楽しめる品ぞろえに加え、顔の見える交流で地域に根差した店舗を目指すとした。店舗では商品の売り場のほかに、人と人のコミュニティーづくりにつながる、さまざまな施設を用意している。

「これまで宮代町や杉戸町でフィールドワークを実施し、両町の可能性や課題に目を向けてきた。都心から1時間ほどの場所にありながら、自然が豊かで文化的な活動もあり、住民同士の顔が見える関係性が魅力と分かった」と無印良品東武動物公園駅前 店長の松崎隼人氏は話す。一方、世代間の交流が希薄化し、

5 6 東武ストア 東武動物公園駅前店は食品がメイン。地域の産品なども人気だ。同社の移動スーパー「とくし丸」も推進 **7** 店舗で使用する電力量の約3分の1に対応するソーラーパネルを屋根一面に設置している **8** 東武鉄道・生活サービス創造本部まちづくり推進統括部大規模開発担当主任の長妻治輝氏

新たな産業を生み出す土壌が整備されていないなど、人やもの、活動といった地域の“資源”を生かせないといった課題もあった。「こうした地域の資源を循環できないかと考えた」（松崎氏）

例えば、地域と生み出し育てるシェアキッチンを掲げる「みんなの台所」では飲食店の営業や菓子の製造・販売といった活動を経験することが可能。「いつか店を開きたい」「地域の方に手作りのお菓子を食べてほしい」「食を通した学びを提供したい」などの思いを形にする場にした。自由に使い方を考え、学んだり体験したりできるレンタルスペース「Open MUJI 学び舎」もある。絵本の読み聞かせや地域の農家による食育トークイベント、学生による作品展示会のほかに、無印良品が主催するイベントやワークショップも行う予定。地域の情報発信拠点としての「まちの案内所」もつくっている。宮代町や杉戸町と連動した最新の観光情報やイベントスケジュールの発信も行う。店舗の目の前に大きく広がる「みんなの広場」は誰もが訪れ、休憩ができる。マルシェを開催するなど、地域のイベントの場として使ってもらう。沿線の人も含め、さまざまな交流のきっかけになる場づくりにしたいという。

東武動物公園のホワイトタイガーのぬいぐるみが出迎えるなど、店舗には動物の姿を生かした楽しい仕掛けもある

column

「MUJI新宿」「無印良品 新宿」

廃棄物削減など目指し、東京・新宿の２店舗をリニューアル

1 リニューアルオープン後の「MUJI新宿」の店内。一度販売した商品を染め直し、新たな価値を持つ商品に再生させた「ReMUJI」と呼ぶ商品の売り場としては無印良品で最大。新宿エリアに近い文化服装学院の学生による「再生」をテーマにしたインスタレーションも展示していた 2 日本全国の食材を提供する地元の店舗「バスあいのり３丁目TERRACE」とコラボレーションし、MUJI新宿で商品を販売 3 アートやデザイン性が高い食器や家具などを扱う「IDÉE」の売り場としては無印良品で最大規模 4 MUJI新宿はリユース、リサイクル、リペアをキーワードにサービスを展開。複数の衣服をつなぎ合わせて再生させた「つながる服」もある

地域に根差した店舗づくりは地方だけではない。都心にある店舗でも進んでいる。例として2021年９月10日にリニューアルオープンした「MUJI新宿」と「無印良品 新宿」の両店舗を見てみよう。いずれも東京・JR新宿駅東口の新宿３丁目付近にある店舗だ。スタッフたちはリニューアルオープンに先立ち、地元の新宿区役所や大手百貨店、商店街の人々と話し合いを重ねてきたという。オープン後も定期的に地元の人たちとワークショップを実施するなど、地域との連携を進めている。地域の課題を解決するために地域に溶け込もうとする姿勢は、

（5678の写真提供／良品計画）

地方でも都心にある新宿の店舗でも同じ。今後、新宿という地域を活性化していくため、まずは店舗がある新宿３丁目付近から推進していく。

「新宿に住む人や働く人にとっての感じ良い暮らしや社会を実現するためにはどうしたらいいかを、地域の人たちと一緒に考えている」（MUJI新宿店長の永戸順也氏）

良品計画の考えに賛同する地元企業も多く、今後は連携しながらイベントなどに取り組んでいく方針という。具体的な動きはこれからだが、新宿という地域をどう変えていくのか。今後に期待がかかりそうだ。

リニューアルに当たっては新宿の地域特性を考慮し、両店の品ぞろえを分けた。MUJI新宿は社会課題に注目する店舗として、廃棄物削減の解決に向けたさまざまな商品やサービスを提供している。未来に目を向けるきっかけづくりを目指した。

無印良品 新宿は、地元で生活する人向けの普段の暮らしを支える商品やサービスに特化。化粧品や掃除用品、冷凍食品、日替わり弁当など、日用品を拡充した。品ぞろえは他社に比べても新宿エリアで最大規模になるという。

5「無印良品 新宿」の１階には店外から24時間利用可能な無印良品の自動販売機を５台設置。軽食や飲み物、マスクや歯ブラシなどのアメニティー、折り畳み傘まで購入できる　6 冷凍食品や日替わり弁当、セルフサービスのコーヒーも導入し、食品の品ぞろえを拡大　7「化粧品」「キッチン用品」「掃除・洗濯用品」「収納用品」などは新宿エリアで最大規模の品ぞろえを誇る　8 衣類を充実させ、靴下や肌着などの売り場面積はリニューアル前の２倍に拡大した　9 左からMUJI新宿の店長、永戸順也氏と、無印良品 新宿の店長、白濱賢氏

column

冷凍食品売り上げランキング

冷凍食品は２倍に伸長、便利さより豊かさと満足度を追求

1位

無印良品で冷凍食品の取り扱いを開始した2018年９月から販売している「キンパ（韓国風のりまき）」。予想以上に売れ行きを伸ばしており、今でも一番人気の商品だ

「第二創業」を掲げ、出店を加速する良品計画にとって重要性が増しているのが食品だ。特に、2018年９月から販売している冷凍食品の売れ行きは絶好調。21年３～８月の売り上げは、前年同期比約２倍に伸長。発売当初は冷凍食品を扱う店舗は４店舗のみだったが、現在は約90店舗。品数は50品目から、約90品目に増加している。「国内にある無印良品の約450店舗の中で、大型の冷凍庫を設置できる店舗から導入した。既存店は店舗の改装のタイミングに合わせて導入することが多い。新規の大型店の出店では、冷凍食品コーナーを設けることを前提に設計している」。良品計画 食品部調味加工担当カテゴリーマネージャーの鈴木美智子氏はこう説明する。

彩りや切り方で差を付ける

無印良品では17年ごろから、菓子や嗜好品だけでなく、生活全般に役立つ食品を提供できないか検討していたという。そこから冷凍食品というアイデアが自然と生まれた。本格的に開発に向けて動き出したのは18年３月、同社初の食品専門売り場を設けた「無印良品 イオンモール堺北花田」をリニューアルオープンした頃だったという。

無印良品の冷凍食品が最も重視しているのは、便利さよりも食事の豊かさや満足度だという。一般的に冷凍食品といえば、解凍したり、電子レンジで温めたりするだけで食べられる「便利なもの」だ。ただ、便利がゆえに、冷凍食品を活用し過ぎると「料理の手を抜いている」というイメージを持つ人もいるだろう。その背景にあるのが「本当はひと手間かけた料理がしたい、だけど忙しくてできない」という生活者の本音だ。

無印良品は、そんな生活者の気持ちをくみ取り、冷凍食品を頻繁に使っても後ろめたい気持ちにならない、むしろ積極

（写真提供／良品計画）

●無印良品 冷凍食品 売り上げランキング（2021年5～8月）

順位	商品
1位	「キンパ（韓国風のりまき）」 1本（8切れ）490円（税込み、以下同）
2位	「もち麦ごはんの枝豆塩昆布おにぎり」 400グラム（80グラム×5個）490円
3位	「チキンとほうれん草のキッシュ」 1個490円
4位	「素材を生かしたアイス ジャージー牛乳」 1個290円
5位	「塩こうじからあげ」 240グラム350円

的に使いたくなる工夫を随所にちりばめている。

例えば、無印良品のカット野菜の魅力は、便利なだけでなく、料理にひと手間かけた気分になれることだ。カボチャやニンジンなど野菜をさいの目にカットした「すぐ使える　スープの野菜」や、カラフルなパプリカ入りの「すぐ使える　グリル野菜」などは、料理の具材として使ったときの見栄えや彩りが良く、作っているときも食べるときも満足度が高い。野菜くらい自分で切ればいいのに、と思う人もいるだろうが、彩りの良い野菜を自分で多種類そろえるのはお金も手間もかかる。それを省けるだけで時短になり、料理を楽しむ余裕にもつながるという考えだ。

世界のおいしい料理を手軽に

無印良品の冷凍食品の「無印らしさ」は、メニューの独自性にもある。一番人気の「キンパ（韓国風のりまき）」をはじめ、「カムジャタン（韓国風豚肉とじゃがいもの煮込み）」や「バクテー（マレーシア風豚肉の煮込み）」など、一般的なスーパーの冷凍食品コーナーでは見かけない商品も多く扱っており、世界のお

2位

3位

4位

5位

冷凍食品のパッケージデザインは、できるだけ中身が見えるように透明な包材を使用。中身を見せるパッケージにすることは、無印良品の基本的な方針で、「大手食品メーカーのように、アルミの包材を採用する発想は、最初からなかった」（鈴木氏）。ごみを減らすために最小限の包材で、トレーなどもできる限り使わない

写真は、2020年12月にオープンした「無印良品 東京有明」の冷凍食品コーナー。幅1.2メートルの冷凍庫を7台設置している

「サムゲタン(韓国風鶏のスープ煮込み)」160グラム(1食分)390円

「チキンのフォー」214グラム 350円

「フライパンでつくるミールキット たことブロッコリーのアヒージョ」115グラム(1人前)350円

「あんクロワッサン」2個390円

いしい料理を自宅で手軽に食べられる。「トレンドではなく、無印良品らしく料理を通じて世界の文化を紹介していくために、商品開発は現地の味を学ぶことから始める。その考え方は、どの食品の商品開発でも同様だ」(鈴木氏)

マーケティングについては、市場の動向よりも、身近な人たちの声を参考にしているという。「市場のボリュームの大きさから『ここを狙おう』といった開発の仕方はしていない」と鈴木氏。具体的には、身の回りの生活を自分たちの目で点検しながら、日ごろからチーム内で意見交換しているそうだ。生活者視点での探究は、無印良品の理念の一つ。「どんなものがあったら便利で、生活が豊かになるか、とにかく考え尽くす。無印良品で一緒に働く仲間にもヒアリングをしながら、こんな商品があったらいいな、と思うものを開発している」(鈴木氏)

価値に合った適正価格

価格については、価値に見合った適正価格を真剣に考えているという。「オリジナリティーの高い商品だからといって、価格が高くてもいいとは思っていない。ナショナルブランドの食品メーカーとは作り方も量も違うので、特に意識はしていない」(鈴木氏)

売り方については、試行錯誤しているという。冷凍庫内に陳列しているため、来店客が自ら扉を開けてくれるのを待つしかない。「店舗での売り方は、商品を知り尽くす販売のスタッフに託している。スタッフが納得できるおいしい商品であれば、お客さんに必ず伝えてくれる」(鈴木氏)

自社のオンラインショップでも販売しているが、店舗で購入する人のほうが多いという。「具体的な数字は出していないが、スーパーに隣接した店舗の来店頻度は上がっている。冷凍食品を始めた狙いの一つは、来店頻度を高めること。生活者にとってもっと身近な存在になりたいと思っている」と鈴木氏は話す。 ND

毎年ミラノサローネが開催されるロー・フィエラミラノ会場において、4つのパビリオン（6万8520平方メートル）に集約した2021年の「supersalone（スーパーサローネ）」。4月から9月へと会期を変更し、規模は5分の1に縮小したが、新たな時代への挑戦ともいえるイベントとなった（写真／Andrea Mriani、Salone del Mobile.Milano）

REPORT ミラノサローネ／ミラノデザインウイーク報告

2年ぶりに開催したイベント 規模の縮小を逆手に新たな挑戦

2021年の「ミラノサローネ国際家具見本市」は、新型コロナの影響で会期を9月へとずらし、名称を「supersalone（スーパーサローネ）」に変更。今回限りの“特別展”として実施した。同時期開催の「ミラノデザインウイーク」についても取材した。（高橋美礼／デザインジャーナリスト）

従来ならば、20以上のパビリオンに国際的なブランドの巨大ブースが立ち並んでいたロー・フィエラミラノ会場の規模は、5分の1ほどまで縮小。4つのパビリオンに限定したスペースに出展したのは425ブランドで、その16％がイタリア国外からの参加だった。9月5～10日までの会期中の来場者総数は6万人を上回り、そのうち30％が113カ国・地域からのバイヤーや貿易業者で占められた。

1800以上の出展者数と、6日間で181カ国・地域から38万6000人以上の来場者を記録した19年のミラノサローネに比べると、数の上ではこぢんまりとした印象が残る。しかし、「スーパーサローネ」では新たな国際見本市の在り方を模索し、積極的な挑戦がいくつも見られた。

混雑しない会場作りを実現

国際的な見本市である性質上、まず注目されたのは、出展者と来場者に対する組織的な感染拡大の防止策だった。

マスクの着用とソーシャルディスタンスの確保は当然のことながら、会場へ立

1 ミラノサローネ代表のマリア・ポッロ氏（中央）、イベント全体をディレクションしたステファノ・ボエリ氏（左）、イタリア家具工業連盟会長のクラウディオ・フェルトリン氏（右）（写真／Francesco Marinelli、Filippo Gobbato） 2 会場内は各ブランドが独自に趣向を凝らす従来のようなブース形式ではなく、統一した構造物の使用を出展者に義務付けた。接着剤や塗料を使わないことで、会期後は分解して再利用するという新たな試みだ 3 ロー・フィエラミラノ会場の入り口には植木を配置して、来場者が自然に列をなす動線を工夫した。荷物検査と同時に、「グリーンパス（ワクチン接種証明書）」などの提示が必須で、4カ所あるゲート付近には即席の抗原検査ステーションを設置し希望者は22ユーロで受ける体制を整えた（2 3 写真／Andrea Mriani、Salone del Mobile.Milano） 4 ミラノ在住のデザイナーで建築モデラーとしても動いている後藤司氏は、世界中から集まったセルフプロデュースのデザイナーによる作品を特集した「Makers Show」カテゴリーに参加。ガラスボトルの表面に傷をつけて表情を加えた作品と、木の丸棒を1点で接合してから3次元に成形した木工作品の2シリーズを展示した。「大量生産を目指すよりも、手を動かして出てくる形を生かすプロセスを重視したものづくりを続けたい」と話した

ち入る全員に課されたのは、イタリアで「グリーンパス」と呼ばれるワクチン接種証明書、あるいは過去6カ月以内にウイルスから完全に回復した証明書、または48時間以内に受けた検査の陰性証明書のいずれか。会場入り口での検温と同時に入場するたびに毎回、提示しなければならない。これは現在、イタリア全土の飲食店や公共施設で共通している対策でもある。会場構成にも、来場者が密にならない動線が工夫された。ミラノサローネといえば毎回、各ブランドが新作を発表するために魅力的に作り込む独自の展示方法が話題となるが、スーパーサローネでは展示方法を、あえて画一化。通路を挟んで両側に壁面と展示台のみを配置するシンプルな構成で統一した。同一素材を用い、製品を際立たせる設計によって、空間は開放的になった。実際に歩くと非常にスムーズに見て回ることができ、人の流れがおのずと定まるので立ち止まって混雑する心配も少なかった。

各ブランドの展示エリアに加え、ラウンジや会場内のフードコートなど大型の構造物に活用されたのは、100％再生木材から作ったチップボードパネルだ。組み立てや固定に際しても塗料や接着剤を使用せず、会期後は分解して再利用するという。かつてのミラノサローネでは共通認識が示されないままだった、こうした“持続可能性・再利用・リサイクル・循環性”の問題もまた、スーパーサローネが掲げた大きなテーマの1つである。

キュレーションを担った建築家のステファノ・ボエリ氏は、「困難な時代に、勇気、情熱、明確な目的の組み合わせが、世界を変えられる手段であることを示した」とコメントした。イタリア家具工業連盟のクラウディオ・フェルトリン会長も「名実ともに“スーパー”なサローネになった。これまでの努力に見合った最高の満足感が得られた」と手応えを得ている。

5「サローネサテリテ」と呼ばれていた若手デザイナーが出展するエリアは、特別展「The Lost Graduation Show（幻の卒業制作展）」として開催 6 The Lost Graduation Showでは、サローネサテリテのようにパビリオンを分けず、各ブランドと並ぶように配置された。22カ国・地域にある48のデザインスクールから170のプロジェクトが参加する中には、武蔵野美術大学工芸工業デザイン学科の卒業生・修了生の7作品も選出された

物理的な接触と滞在時間を減らす

会期に合わせてスーパーサローネが公開したスマートフォン向けの新アプリは、会場内の滞在時間や、人同士または物を介した接触を、効果的に減らす役割を果たしていた。各展示には、製品名や新作デザインについての解説文が全くない。来場者は、各自のスマートフォンで各ブランドが掲示しているQRコードを読み取って情報を得る。ブックマークとして保存した情報は自分のアカウントで管理できるので、会場を出てからゆっくり読むこともできる。混雑する会場内で資料をやり取りすることも、大勢の担当者が対応する状況もない。展示の方法と同じく、全出展者がこの新しい方法を徹底したからこそ、デジタルプラットフォームがうまく機能したに違いない。会期最終日までに、新アプリで2万2000以上のQRコードがスキャンされ、公式サイトは150万ビューを記録した。

「最初の、しかし決定的な1歩を踏み出すことができた」。21年にミラノサローネの代表に就任したマリア・ポッロ氏は、そう語った。「短期間での準備は困難だったが、参加ブランドの展示の品質を保ち、国際的であり続けることが重要だった。スーパーサローネは特別企画であるとしても、ここで取り組んだサステナブルの考え方は継続すべきものだと考えている。次の開催へ向けてエンジンをかけたところだ、と言いたい」。世界的な感染拡大に気が抜けない状況をふまえつつ、次の第60回ミラノサローネに向けた新たな取り組みを始めようとしている。次回22年の開催は再び会期を春へと戻し、4月5日から10日までの予定だ。

新型コロナウイルス対策として会場の構成を厳しく規制したため、知名度の低い新ブランドが有名ブランドに埋もれることなく対等に発表の場を得られたことは、縮小化した今回の見本市が残した成果の1つといえる。日本から唯一、出展したポータブル照明ブランド、アンビエンテック（横浜市）はその好例だ。

アンビエンテックは、ミラノサローネ家具見本市と例年同時期に開催される「ミラノデザインウイーク」で、15年に初めて市内のセレクトショップ「ロッサーナ・オルランディ」にて個展を行った。欧州圏での販売を展開する足がかりを整えるきっかけとなった展示だ。19年に3回目の出展を果たしたときすでに、2年後のミラノサローネでは「エウロルーチェ」（同会場にて隔年で行われる、照明デザインに特化した見本市）への出展を目指そうと決め、準備を進めていた。しかし、新型コロナウイルスのパンデミック（世界的大流行）によって、見本市そのものの計画がすべて白紙に戻されてしまった。

創業者であり社長の久野義憲氏は、「エウロルーチェに単独で出展している日本の照明ブランドは1社もない。照明製品を発表するなら、幅広い層の顧客に見てもらえる欧州で認められたい。その気持ちは変わらなかったので、どういう形になっても出展できる可能性があるなら参加すると決断していた」と話す。15年の参加以降、ロッサーナ・オルランディのショップでは同社の製品が販売されており、デザインと製品の品質面で、すでに確かな評価を受け始めている。

EUルールで長く使えるデザイン

アンビエンテックはスーパーサローネの会場で、既存のコレクションを含む全ラインアップを披露した。

会期と同時に国内外で発売した「hymn（ヒム）」は、空間デザイナー吉添裕人氏の新作。ミラノサローネ内の若手デザイナーによる自主出展エリア「サローネサテリテ」に参加していた吉添氏のプロトタイプに久野氏がほれ込み、開

7「スーパーサローネ」に日本企業として唯一出展した、ポータブル照明ブランドのアンビエンテック。サローネは初参加でありながら、新作を加えた全コレクションは、連日、多くのバイヤーや貿易業者、建築家の注目を集めた。会期と同時に一般販売を開始した「hymn」は空間デザイナー吉添裕人氏の新作。２年間の開発期間を経て、火の揺らぎを思わせる繊細な光の動きを完成した。「hymn Black」は２万7500円（税込み、以下同)、「hymn Gold」は２万9700円（写真提供／アンビエンテック） 8デザイナー田村奈穂氏による「TURN」（写真右）は19年にミラノで発表して以来、同社を代表するコードレステーブルランプとなった。同じく田村氏がデザインを手がけ21年４月に発売したばかりの「TURN＋」（写真左）もスーパーサローネ会場で話題となったプロダクトの1つ。「TURN」が３万1900円から、「 TURN＋」が３万9600円から 9アンビエンテックは、インテリア業界において欧州を中心に最大規模のネットワークを持つアーキプロダクツ社を海外展開のハブとしている。ミラノ市内のショールームでは、厳選された国際的なブランドとコーディネートされた空間を一般公開した（89写真／ Giuseppe De Francesco）

発に２年間をかけて製品化した。精緻なデザインについて吉添氏は「レンズと振り子の仕組みが一体となったパーツの下部から光を投射すると、屈折と動きの効果で先端が光る。さらに磁力の繊細な動きによって炎の揺らぎを表現した」とコメント。揺らぐ光がキャンドルを吹き消すときのように瞬きながら消える様子に、多くの来場者が驚き、足を止めて見入っていた。19年に発表した「TURN（ターン）」と21年4月に発売したばかりの「TURN＋（ターンプラス）」もまた、久野氏がデザイナーの田村奈穂氏に直接依頼して実現したプロダクトだ。一貫してコードレスLED照明を追求し、金属の削り出しや手磨きによる仕上げ、繊細な光のコントロール機能を採用するなど、大量生産に不向きな製造方法になる場合も少なくない。だが、製品の寿命を長く考えれば当然の作り方だ。

「長く使い続けられるライトを生み出していきたい。そのために、分解してパーツが交換でき、修理しやすい設計にしている。既存の成長戦略とは違ってくるが、美しいと感じたものを手入れしながら愛用する感性は、歴史的な価値を重んじるヨーロッパでも共有できる」と久野氏は確信する。実際に国内では、ガラス部分の破損やバッテリーの交換など細かい修理を自社で請け負っている。欧州をはじめ米国や北欧と広く展開を目指すアンビエンテックにとって、現地で修理できる人材の確保が課題となるようだ。

折しも20年11月、欧州議会において、消費者の「修理する権利」を支持する規定案が採択されたばかり。EU（欧州連合）で製品を販売する家電メーカーは、製品の修理を10年間受け付けることが義務付けられる。今のところ企業を拘束する法令ではないが、製品の修理や再利用まで考慮した設計およびデザインがより一層求められるようになるだろう。こうした動きに伴って、新作を華々しく披露するだけでは通用しない国際見本市の形も進化を続けている。

ミラノデザインウイーク、日本企業は日東電工やスズサンなど出展

10ミラノデザインウイークへ単独初出展した日東電工。新技術「RAYCREA」を見せるインスタレーション「Search for Light」では、照明デザイナー面出薫氏と協業し、光を感じる空間体験を介して新素材の可能性を広げる試みを行った 11日東電工の新技術RAYCREAを、建築やインテリア、照明器具などのプロダクトの素材としてどのように展開するか。今回の展示では、インスタレーションとともにプロトタイプとしての具体例も示しながら、ユーザーの反応を探った 12ミラノデザインウイークで日東電工が会場に選んだのは、数多くの展示会が開かれる運河沿いのトルトーナ地区。広いスペースを3つのエリアで構成し、来場者にはその中を回遊することでRAYCREAの魅力を知ってもらうという手法で新技術をアピールした（101112写真／伊藤之一）

毎年4月のミラノサローネと同時期に開催されてきたミラノデザインウイークも、21年は会期を変更。9月5日から約1週間、イタリア・ミラノ市内全域でブランドのショールームやデザインギャラリー、セレクトショップ、公共施設を特設会場に、さまざまな企画が催された。

ミラノデザインウイークではここ数年、日本企業がデザイナーを起用して大規模な特別展を開催する動きが活発だったが、2年ぶりとなる今回はコロナ禍により日本から海外へ渡航することさえ難しい状況下で、日本企業の参加は数えるほどにとどまった。そんな中でも出展を果たしたブランドやデザイナーたちは、今後の展開を見据えて意識的に行動を起こしていた。

光制御技術による“面”照明

偏光フィルムをはじめとする高機能材料メーカーの日東電工は、ミラノデザインウイークで最も多くの展示が集まるトルトーナ地区に初出展した。「Search for Light」と題した特別展で見せたのは、光制御技術「RAYCREA（レイクレア）」を使用したインスタレーションだ。

透明なRAYCREAフィルムは、一般的なガラスやアクリル板に貼り、その端部からLED光源を組み合わせれば、フィルムを貼った面だけを光らせることができる。インスタレーションでは、RAYCREAに当てるLEDをコントロールして多様な光の面をつくり出し、それが重なり合ったり片面だけを透かせたりしながら表情を変える空間を演出した。会場内で静かに鳴り響く音と、鮮やかに、部分的にはふんわりと色を変える光のパネルの迷路に身を置いた来場者の多くが、光の森を歩き回るような不思議な体験を自由に楽しんでいた。

「これまで、光源を見せないまま美しく光らせる空間を求めてきたが、RAYCREAは光源がチラチラせず、光のある景色を自然な状態で生み出すことができる。人の視線は必ず移動して変化していくものなので、機能的であるだけでなく、アーティスティックな表現ができる素材だと実感した」。日東電工が本展のクリエイションパートナーとして招いた建築照明デザイナーの面出薫氏は、そう語る。住宅照明から都市環境照明の分野まで幅広い照明を手がけてきた面出氏自身もRAYCREAの特性には驚いたという。「デザイナーや建築家には、ここで触発されて、ほかの使い方を考え出してほしい」と期待する。

13 山田春奈氏と小林弘和氏によるクリエイティブユニットのSPREADは、ALCOVAにて「Much Peace, Love and Joy by SPREAD」と題し2作品を展示した 14 屋外スペースを彩るように空中へちりばめられた色の破片は、特殊な活版でグラデーションに印刷された紙を1枚ずつ手でちぎり、1つとして同じものがない形をつくり出したもの。日差しや風によって変わる表情が見る人の想像力を刺激して、さまざまなイメージを呼び起こす 15 20年にスタートしたプロジェクトから生まれた「Mesh Virus-Control Flag Partition」も屋外に展示した。医療分野でフィルターとして使用されているNBCメッシュテック（東京都日野市）のメッシュをベースに、ウイルス制御技術「Cufitec（キュフィテック）」を塗布。飛沫感染を抑制できるパーティションに仕上げてある。すでに東京・南青山にあるトヨタ自動車「レクサス」の情報発信拠点「INTERSECT BY LEXUS-TOKYO」のカフェエリアで活用されている（13 15 写真提供／SPREAD）

少量のLED光源でガラスやアクリルの小口を光らせるだけで光を広げられる素材を活用すれば、省エネにもなり、同時に既存の照明では不可能だった使い道も生まれる。例えば、読書をしている人がいる部屋の中で、反対側にいる人が光を消して眠るような状況も現実的だ。

日東電工・研究開発本部光学技術研究センター長の宮武稔氏は、「効率よく光を取り出したい、という光学フィルムの設計からスタートした開発だった。透明なフィルムを粘着剤で美しく貼って仕上げることができるのが、当社の技術力。新しい光の在り方を提案するとともに、さらに技術開発を重ねて最適な形で製品化したい」と次の展開への手応えを語った。

インスタレーションでは1.2メートル幅のフィルムを用いたが、用途によって変えることができる。ミラノで得た意見を踏まえつつ、22年度中の製品化を目指している。最後まで迷った出展だが、諦める企業が多いなら逆にチャンスだと捉えた英断は、十分な成果を上げたようだ。

歴史的な場所で色がもたらす喜び

コロナ禍でも活動を止めず、感染症にまつわるデザイン的アプローチをリサー

16 ALCOVAに出展したスキーマ建築計画の作品 17 主宰者で建築家の長坂常氏は、普段から建築施工でタッグを組んでいる工務店でもあるTANK（東京・世田谷）の福元成武氏と協力して旋盤加工機を作り出し、端材を組み合わせた木材や石を使ってこれまでに見たことがない組み合わせのプロダクトを生み出す試みを発表した。20年から会期を延期し、5月からスタートしたベネチア・ビエンナーレ国際建築展への参加に向けたプロジェクトから生まれた発想だ（16 17 写真提供／スキーマ建築計画）

チするなど意識的な行動を続けてきたクリエイティブユニットのSPREAD（スプレッド）。継続して参加しているミラノデザインウイークで発表した屋外作品は、パンデミックによる重苦しい空気が世界を覆う中、その渦に飲み込まれてしまわないように、あらがうような気持ちから生まれた。

「Much Peace, Love and Joy by SPREAD」と題した展示は、ミラノを拠点とするデザインのプラットフォームALCOVA（アルコヴァ）によるキュレーションで披露された。ALCOVAは忘れられていた歴史的場所を活性化し、活動の場として再構成するというコンセプトの下、今回は市内に残る軍事病院跡地を展示場所に選び、52組のデザイナー、ブランド、デザインギャラリーを紹介。SPREADの展示は敷地内で最も広く、草木の豊かな約650平方メートルの屋外スペースを与えられていた。

自然の中に張り巡らせたネットに散らばる紙片は、特殊な活版技術で鮮やかなグラデーションに印刷されている。あらかじめロウ引きしておくことで、ある程度の風雨に耐えられる強度を持たせた。1000枚を準備した紙は1ピースずつ手でちぎり、すべて異なる形にしてある。ベースとなる大きなネットは青と赤の糸で編まれており、それぞれ静脈と動脈のメタファーにもなっている。風の流れや日の動きによって異なる表情を見せるインスタレーションは、「色は喜び」という彼らのテーマそのものだ。

SPREADの小林弘和氏は、「人がうれしいと感じたり元気な気持ちになったりするとき、それは外的な要因で得られるものではなく、内側から湧き上がるもの。承認欲求や物質的な満足とは違う、心の中にある喜びを増やせれば、コロナ禍にも耐えていけるかもしれないと考えた」と振り返る。

同じく屋外にもう1つ展示した「Mesh Virus-Control Flag Partition」は、20年に開催予定だった個展が延期となる中でスタートさせたプロジェクトから生まれたパーティションだ。ウイルス抑制機能を備えるメッシュ素材に色鮮やかな模様をまとわせた。感染対策を重視するあまり無機質になりがちな空間に、動きを与えるアートピースであり、プロテクターでもある。都内のカフェで実際に活用されているが、ミラノの自然光の中ではまた異なる表情を見せていた。

「自然物と人工物とを明確に分けるというより、植物の生命力とともに存在するようなイメージ。色のエネルギーが見る人の活力につながれば」。SPREADが構築する“色”の世界は、21年秋に東京で開催予定の個展でも再び多くの人を引きつけるにちがいない。

加工プロセスから導き出される新表現

同じくALCOVAでは、スキーマ建築計画（東京・渋谷）の長坂常氏がTANKの福元成武氏と共同制作し、旋盤加工技術の試行錯誤から発展させた3種類のプロトタイプを発表した。これらは、ちょうどミラノデザインウイークと開催時期が重なった第17回ベネチア・ビエンナーレ国際建築展（21年5月22日～11月21日）で日本館の設計に携わった際に考案した技術を応用しているという。

旋盤加工は、工作物を回転させながら切削する技術のことで、基本的に切削部が丸くなっていないと回転する力ではね返され、まともな加工ができない。そのため主に丸い棒を材料として加工する場合が多い。

そこで、ベネチア・ビエンナーレの建設現場で使った足場の材料だった単管と、大きさが不ぞろいの古い角材を接合させようと考えたとき、丸ノコを使う技術に思い至った、と長坂氏は話す。

18日本の有松・鳴海絞りをラグジュアリーブランドへ展開するスズサンは、ミラノデザインウイークへの参加は初めて 19ホームコレクションと新作の衣服コレクション、そしてミラノ在住のデザイナー、古川紗和子氏がデザインし、スズサンの絞りの技法で作り上げたバッグコレクションまで一堂に披露した 20顧客であるイタリアやスイスのバイヤーだけでなく、欧州圏のセレクトショップやハイブランドのディレクターらも訪れた（1920写真提供／スズサン）

「回転運動の力を使った加工方法を工夫する過程で、丸ノコを固定し、材料を動かすことで切る方法にたどりついた。テーブルやベンチなどいくつか家具を作り、ベネチア・ビエンナーレの会場に設置してみて、もっと発展させれば家具のような大きなものの加工にも可能性があると考えるようになった」（長坂氏）

ミラノでは、種類の違う古材をあらかじめ圧着させておいてから丸くくりぬくように加工したもの、古いスツールと角材を組み合わせたもの、そして石をネジのように加工してガラス瓶と組み合わせたもの、という実験的な素材と形状を、来場者に問いかけるように展示した。誰もが知っている素材から、加工技術の工夫によって別の側面を引き出してみせるアプローチは、今後の展開を期待させる。

バロックの室内で伝統技法が輝く

名古屋市で受け継がれてきた「有松・鳴海絞り」の伝統技法を、現代的な要素と掛け合わせたファッションブランド「suzusan」として展開しているスズサン（名古屋市）は、初めてミラノデザインウイークに参加した。市内中心部にある歴史的なヴィスコンティ宮殿を会場に、バロック調の室内で日本の手仕事が落ち着いた輝きを見せる展示となっていた。

名古屋市の有松に工房を持つ「鈴三商店」の5代目である村瀬弘行氏がクリエイティブディレクターとして、ドイツ・デュッセルドルフを拠点に08年に立ち上げて以来、パリやミラノで独自のコレクションを発表しており、国内外のトップメゾンに絞り生地を提供することもある。今回は、昔からの友人でもあるファッションディレクター、ガブリエレ・フェレロ氏によるオーガナイズで参加を決めたという。ファッションに加え、クッションやブランケット、テーブルマットといったホームコレクションを充実させて臨んだ。アパレル業界のバイヤーやデザイナーが主な来場者層である。

例年より人数は減っているものの、「その分だけフィルタリングされた興味を持つ方々と、じっくり話をできたのがとても良かった。これ以上、人が多かったらきちんと時間を取れなかっただろうと思うので、私にとっては最適だった」と村瀬氏は話す。1週間の会期で約800人、イタリア以外では、スイス、米国からの来場者も多く迎えた。パリのボン・マルシェ、ロンドンのリバティー、ニューヨークのバーグドルフ・グッドマンなど大手の百貨店や、カッペリーニ、アルマーニ・カーザ、エルメスのデザイナーらも訪れたという。すでに現地でオーダーも受けた。

「お披露目だけでなく、超優良店舗とのビジネスにつなげることができた。デザインウイークとしては邪道かもしれないが、ファッションアイテムを持っていったことで、ブランドとしての全体の世界観を見せて多くのタッチポイントを得られた。非常に好感触のスタートが切れたミラノで、次回も参加することを考えたい」と村瀬氏。パリのファッション、ミラノのデザイン、と使い分ける構想もあるようだ。

今回のミラノデザインウイークは、大規模なインスタレーションが話題となる体験空間もあれば、伝統の技による高品質なデザインを介して対話する場にもなっていた。熱狂に流されない、本質的なデザインイベントとして再び動き始めた1週間だったといえるだろう。

22年は、すでにALCOVAがミラノサローネと足並みをそろえて4月5〜10日に開催すると発表した。新型コロナウイルス感染症対策と両立させながら、新たなコミュニケーション方法を模索する期間は、もう少し続きそうだ。 ND

REPORT

メゾン・エ・オブジェ報告

受注がコロナ前の３倍の日本企業も！ メゾン・エ・オブジェがリアルで再開

**世界最大級の国際インテリア見本市、フランスのメゾン・エ・オブジェが再開した。
四半世紀にわたり毎年2回、1月と9月にパリ郊外のヴィルパント見本市会場で開かれていたが、
コロナ禍で2020年1月を終えた後の2期を見送っていた。（永末アコ＝ジャーナリスト）**

メゾン・エ・オブジェが再開した。パリ郊外のヴィルパント見本市会場にて

見本市再開までの話を聞かせてくれたメゾン・エ・オブジェ上級幹部のエレナ・パヴロヴィック氏。インテリアはコロナ禍の下でも生き続けることのできる分野であることを感じながら、感動と共に再開を迎えた

１年以上の間、主催者のみならず世界のインテリア業界の多くの人々が、待ちに待ったリアルでの再開催である。去る9月9日木曜日に始まり、週末をまたぎ13日月曜日に終了。成功に終わったといわれる“再開メゾン・エ・オブジェ”5日間の統計数字が、同週に発表された。

出展者数1476（国内ブランド758、国外ブランドは718）、48の国・地域から参加、ビジター数4万8641人。ちょうど2年前、コロナ騒ぎが始まる以前の2019年9月の出展者数が2762、その61%がフランス国外のブランドで、69の国・地域の参加。ビジター数は7万6862人。全体の数字を過去と比較する限り、この再開にはまだコロナ禍の影響が色濃く残っていることがうかがえる。

しかし今回参加した多くの出展者、バイヤーたちが、この再開第1回が成功であるという意識を共有している。そして次回22年1月への期待をさらに大きくしているのだ。

なぜか？　またメゾン・エ・オブジェの主催社SAFIが、リスクを伴うと思われながらも今回のリアルでの再開を決めた理由、そして出展者が今までの約半分と分かってもなお、開催を前向きに進めた理由は何なのか？

多くの関係者が望んだリアル開催

リアルでの見本市を不可能にしていた1年以上の間に、メゾン・エ・オブジェの主催者が何を行ってきていたかを知るとそれが理解できる。メゾン・エ・オブジェ上級幹部のエレナ・パヴロヴィック氏に、再開に至るまでの話を聞いた。

1 コロナ対策で回廊を広げた。それは同時に見本市に高級感をもたらした　2 6ホールあるうちの1ホールを上から。館内では今回も主にフランス語、英語、スペイン語、イタリア語が飛びかっていた。まだまだ日本人が少ないのは残念であった　3 特設された衛生パスコントロールのテント。入場にはワクチン2回接種証明、または72時間内の抗原検査陰性証明などが必要だ　4 衛生パスがない、もしくは外国から来て自国のそれが機能しない、という人のために、鼻の奥に棒を入れて抗原検査ができるテント。15分で結果が出るが、陽性だったら見本市には入れない！　結果は個人の携帯電話に届く

「20年1月のメゾン・エ・オブジェ以降、フランス政府により新型コロナウイルス感染症の拡大を防ぐため5000人以上が集まるイベントの禁止令が敷かれ、私たちのような巨大な見本市を開くのは不可能となりました。その間、私たちは他の多くの見本市同様、デジタルプラットフォームを発展させました。出展者やバイヤーたちとつながり続け、頻繁に意見交換を行っていたのです。5000人以上の集会禁止が解除された21年5月末に、私たちが迷うことなく9月の見本市再開を決めることができた理由は、このたくさんのネット上でのディスカッションにあります。出展者、バイヤー、ジャーナリスト、インフルエンサーの誰もが、本物をその目で見て、触れ、そしてそれらを前に会話を交わすことが大切であり、何より不可欠であると考えていることが、私たちは十分理解できていたのです」

「まだまだ現時点ではコロナ禍による困難はありますが、彼らの多くが次回22年1月のメゾン・エ・オブジェには参加できるよう、できる限りの努力をすると言っています。既に次回に向けてのプロジェクトも進んでいます。例えば、フランス文化省の後援付きで、1つの国を指定し、その国の才能を感じさせる若いデザイナーを6、7人選出する、インテリア界に影響力の強いライジング・タレント賞がメゾン・エ・オブジェにはあるのですが、過去のイタリア、レバノン、中国、米国に続いて21年はフランス、そして次回1月は日本に決まったところです。日本からの出展者、バイヤーが再び戻ってきてくれることを願って！」（パヴロヴィック氏）

日本からの出展は6社のみ

コロナ禍がまだ収まらない今回の開催に当たって、以前と違うどんな処置をしたのだろうか？

「政府の指示に従い衛生パスは必須。外国から来られた方の、その国の発行したパスのQRコードが読み取れない場合があるので、15分で結果の出る抗原検査テントを入り口に設置しました。もちろんホール内はマスク着用です。アルコールジェルを至る所に設置。出展者たちもおのおののスタンドの入り口にジェルを置いていました。そしてホール内のスタンドのレイアウトでは歩くスペースをぐっと広げました。人々が肩を触れながらすれ違ったり、人の渋滞になることを防ぐためです」

ちなみに特設された抗原検査テントで

検査を受ける人はあまり見受けなかった。QRコードは検査日時から72時間有効であり、見本市はパリから1時間弱の所にあるので、外国人のみならずパリを経由するフランス人も、陰性証明が必要な人々は会場に到着する前にどこかで既に済ませている。しかし万が一のために会場入り口にそれが設置されているのは出展者にとってもビジターにとっても、またスタッフたちにとっても安心なことだった。

また歩くスペースの拡大は、ゆったりと落ち着いたエレガントな見本市という印象を与える良い副作用もあった。各出展スタンドが尊重された感じで、見本市にアップグレード感を漂わせた。ちなみに通常は8ホールを使うが、今回は6ホールのみの使用であった。

日本からのメゾン・エ・オブジェの出展は通常約50社はあるというが今回は6社のみ。その1社が東京都港区に拠点を置く前掛け専門製造会社エニシングだ。00年創業で日本の伝統的な前掛けの文化を継承しつつ、新しいデザインや可能性を追求して欧州進出も狙ってきた。ロックダウン前に行われた20年1月のメゾン・エ・オブジェが初参加で、今回が2回目。エニシングの社長、西村和弘氏は、以下のように語ってくれた。

「友人の伊藤バインダリー（メモパッド製造、東京・墨田）の代表から、メゾン・エ・オブジェが世界の展示会の中で最もお薦めだと聞き、それまで毎年ロンドンに出展していたのですが20年1月にこちらに切り替えました。東京のギフトショーにも毎年出展しており、緊急事態宣言中の3月も参加。そこで全体の来場数が少なかったにもかかわらず弊社は過去最高の売り上げを記録。このような環境下だからこそバイヤーは本気なのでしょう。今回のメゾン・エ・オブジェも良い結果が生まれるのではと参加を決めました。弊社のアドバイザーでありメルシー（マレ地区にあるパリのセレクトショップで、ここに来ればインテリアやファッションの世界の流行が一目で分かるといわれる）の創業者の一人でもあるパリ在住ジャン＝リュック・コロナ氏からも、18カ月も待たされたバイヤーたちの購入意欲は高いだろうと勧められました。メゾン・エ・オブジェのスタッフたちとはつながり続け、情報収集をしました」

結果、20年1月の出展時との比較でスタンドへの人の入りは60～70％増、売り上げは約3倍。前回の受注は約20件で、今回は約60件にもなったという。この数字も、再開したメゾン・エ・オブジェが成功したといわれるゆえんだ。

アフターコロナに向かうトレンド

コロナ禍以前から時代の流れは「エコロジカル」「サステナブル」に向かっていた。先進国の至るところで合言葉のように聞かれるこの時代のキーワード。今回のメゾン・エ・オブジェでもまた「自然素材」「再利用」という言葉が、新製品の素材の説明を聞くたび多くの出展者の口から発せられていた。

以前はプラスチック、合成油脂、合成素材などが使われていた部分が、生分解性の自然素材、例えば木屑（きくず）、植物の皮、貝殻、ワカメ（日本含めた限られた国でしか食用ではない）、コーンスターチなどの原料によるものとなっている。1970年代に世界に広がり様々に利用されたプラスチックは、現在では避けるべきマテリアルの代表だが、その再利用はウエルカムでプラスチックの再生という製品も少なくない。また再利用する素材としてユニークなものにジーンズやバドミントンの羽根などもあった。

出展者ガイドブックには、循環を表した図のサステナブルマークがあり、それを目当てに買い付けを行うバイヤーもいる。前出のエレナ氏も「製品のすべてが自然素材という専門メーカーが増えているのも確かですが、現存するメーカーやブランドが、今までの製品を存続させな

日本のエニシングが2回目の出展。右が代表の西村和弘氏。現地の通訳を1人頼み、2人で5日間、数多くのビジターに対応した

5 社名はwork with island（小島と共に仕事）。2018年創立で、スタッフの平均年齢27歳という若い会社。リサイクル素材や持続可能な方法で管理されたフランスの木材で製造。換気や防音もしっかりしており、カタログには数字を提示して品質をアピール　6 北欧フィンランドのメーカーBLOCKO。隔離できる小さな空間を提案。WORK! ではミーティングスペースとして提案したが、リラックスコーナーとしても使える。防音のフェルトなどはプラスチックのリサイクルによるもので、木材は100パーセントリサイクル可能という　7 フランスのburonomicが手がけるワイヤーシリーズ。パーテション部分に机や棚を好みの高さや大きさで組み合わせることができる家具。どこでも簡単に仕事スペースが作れる。「コンセプトと製作は100％フランス」で、「近くで作る」＝「輸送に付帯する無駄な公害を出さない」　8 02年以来サイレンスをテーマに製作を続けるフィンランドのevavaaradesignのサイレンスチェア。その昔の電話ボックスのようなものも幾つかあり、「個人の会話のためのプライベートスペースは存在し続けるに値する」と思わせる

5 6

7 8

がら新シリーズや新商品としてサステナブルなものを扱うという動きが目立ちます」と言う。

エコデザイン、アップサイクルという言葉も今回のメゾン・エ・オブジェではよく耳にした。世界がコロナ禍を乗り越えようとしている今、新しい素材の新しいプロダクトを通し、人々の生活の価値観が“豪華”や“高級”より、“優しさ”や“思いやり”にシフトしているのが明らかに感じられた。

もう１つの話題はワーキングスペース。コロナ禍以前にも見られたコワーキングスペースの流行は、メゾン・エ・オブジェも当時から注目しており、何かを企てるつもりではいたとエレナ氏。そして今、コワーキングスペースはさらに注目されるものになった。

コロナ禍により多くの人に強いられたテレワークは、会社に常時詰めるのではなく必要なときだけ出社すれば十分ということを示した。よってロックダウンが解除されてもホームオフィスは何らかの形で残っており、それは世界の先進国の傾向である。フランスではロックダウン時、セカンドハウスを持つ多くのパリジャンがパリを離れて田舎で過ごしたが、そこで田舎の生活に目覚め、パリから田舎に移り住む人が一気に増えた。田舎の生活がすなわち農林水産業に従事することではない。ネットさえあれば毎日出勤しなくても十分に仕事ができる時代であり、今回、田舎に移住した人の多くは職業は以前のままだ。こうした理由からオフィスや家のワークスペースに改革が起こっており、再開のメゾン・エ・オブジェでもそれに対応すべく「ワーク」という専門コーナーを設けた。そこには今までに見たことのない人間工学に基づいた“仕事の場”のアイデアが満載で、仕事＝生活に新しいパースペクティブをもたらした。

コロナ禍で仕事が思うようにできず、誰もが仕事について考えさせられた後の、メゾン・エ・オブジェの再開では、インテリアを生活のみならず「働く」という分野にまで押し広げた。しかもこの「WORK！＝仕事！」という強大なコーナー表示は特別な書体も色も使っていないのに、自由でエネルギッシュな、前向きな印象を与えていた。私たちはそこに「見本市再開！　仕事再開！」という、今までに経験したことのなかったある種の喜び、開放感を見いだしていたのかもしれない。

3年間に850万人が訪れた「公園」の魅力を探る

「2019年度グッドデザイン金賞」などを受賞した「Ginza Sony Park」が、2024年に新しい「公園」として生まれ変わるため、21年9月30日に一時閉園した。Ginza Sony Parkとは何だったのか。ソニーのブランディング戦略の一環として、どう位置づけられるのか。プロジェクトを担当したソニー企業社長の永野大輔氏に、バニスター代表でブランディングディレクターの細谷正人氏がロングインタビューを実施した。今回は1回目。

細谷正人氏（以下、細谷）　東京・銀座の一等地にあったソニービルを2018年8月に「Ginza Sony Park」（以下ソニーパーク）としました。約707平方メートルのフラットな地上部と地下4階の吹き抜けを含む地下部分で構成された公園は、画期的なデザインであり、ソニーにとっても挑戦的な試みだと思います。24年には公園のコンセプトは変えず、新しい建物を竣工する予定と聞きます。なぜ公園を造ったのか、そのきっかけから教えてください。

永野大輔氏（以下、永野）　プロジェクトのスタートは13年です。もともと公園を造るという計画ではなく、ソニービルの建て替えプロジェクトとしてスタートしました。私は当時、ソニー社長直轄のスタッフとしてプロジェクトに参画し、どんなビルにしようかとメンバーで話し合っていました。次のソニービルは何階建てにするとか、どんなテナントを入れたらいいか、などと議論しました。

しかし、同じようなビルがたくさんあり、普通のビルでは面白くない、という意見が出てきた。ならば、どこかのビルと似てしまうより、ソニーらしさとは何か、ソニーの原点に戻って考えようとなりました。すると、人がやらないことをやるのがソニーの企業文化であり、いろいろなビルの建て替えが東京のあちこちで起こっているなら、むしろ建てないほうがいいのでは、となったのです。

細谷　ソニーの根源は、人と違うことをやることにあると。

永野　その通りです。建てないなら、ここを何にしたらいいか、と議論が展開しました。そのとき、どこにヒントを求めたのかと言えば、約50年前の1966年にソニービルを建てたときの思いでした。ソニー創業者の1人である盛田昭夫や、ソニービルを設計した建築家の芦原義信さんは当時、どんな思いでソニービルを建てたのか。盛田はソニービルの一角を「銀座の庭」と言っていました。ソニーという私企業でありながら、銀座の超一等地の場所をパブリックスペースにしようと考えていた。これはすごいな、と思いました。

建てないのだから、公園にするのはどうか。近辺は休憩する場所が少ないし、50年間もお世話になった銀座への恩返しにもなる。そこから、公園にするならどうすべきかと、どんどん議論が深まりました。

細谷　しかし公園にしてしまうと、それまで象徴的で有形化されていたアイコン性やソニービルでの物販などの売り上げが減ってしまいますよね。そういう話は

ソニー企業社長 チーフブランディングオフィサー 永野大輔氏

ながの だいすけ●1992年にソニー入社。営業、マーケティング、経営戦略、CEO（最高経営責任者）室などを経て2017年から現職。「Ginza Sony Park Project」のリーダーとして、13年からプロジェクトを推進し、18年8月9日に「Ginza Sony Park」をオープンさせた（写真／丸毛 透）

周囲をビル群が取り囲む、東京・銀座の真ん中の「Ginza Sony Park」 ©Ginza Sony Park Project

出なかったんですか。

永野　もちろんありました。私が社長を務めるソニー企業にとっては当然、テナントの家賃収入なども減ります。銀座の超一等地を開かれた場所にするのは、世の中にとってはいいかもしれませんが、会社としてどうかと。しかし、人がやらないことをやる、ソニーはユニークな会社である、とという原点に立ち戻るとなると、ここを公園にしたことによる話題性や刺激性の価値は大きいと判断しました。建てないほうがブランド価値は上がるだろうと考えたのです。

結果、オープンすると多くのメディアに取り上げていただき、お客さまにたくさん来ていただけた。その数は21年9月までの約3年間で850万人になります。コロナ禍も含めて平均すると1日で8000人くらい。もちろん土日のほうが多いのですが、銀座に遊びに来た人たちが、ふらっと立ち寄るなど、注目を集める施設になった。ブランド体験という視点では850万人がソニーを体験したことになります。私はソニーパーク自体を商品とかサービスとして捉えています。つまり体験価値としては「ウォークマン」「プレイステーション」「aibo」と同じように、850万人にソニーパークを楽しんでもらったことになる。

ビルとか場というと、その中に入っているものにフォーカスされがちで、以前のソニービルでもショールームにあるソニー商品がお客さまとのコンタクトポイントでした。しかしソニーパークは、ショールームではありません。公園であるという認知を高めるために、最初の1年は、あえてソニー製品をテーマにしたアクティビティーは実施しませんでした。それでもソニーパークの印象について、お客さまにアンケート調査すると、「遊び心がある」「他では見たことがない施設」「ソニーらしい」といった結果が得られました。ソニー製品がなくても、ソニーブランドのコアである遊び心だったり、人がやらないことをやることだったり、ソニーらしさを表現できていました。

細谷　「遊び心がある」「ソニーらしい」というアンケート調査による結果は、オープン当初からですか。それとも、何かのきっかけで、そうした回答が増えたので

バニスター代表
ブランディングディレクター
細谷正人氏

ほそや まさと●NTT、米国系ブランドコンサルティング会社を経て、2008年バニスターを設立。主要な実績は、P&G、オムロンヘルスケア、楽天、サンスターGUM、オロナインH軟膏など。著書に『ブランドストーリーは原風景からつくる』『Brand STORY Design ブランドストーリーの創り方』（ともに日経BP）がある（写真／丸毛 透）

1 地下は巨大な吹き抜け空間になっており、イベントを開催することも多い 2 地下にも自動扉などはない。公園を造ってもソニーらしさがある ©Ginza Sony Park Project

しょうか。

永野　18年8月にオープンしてから、ほぼ不動です。ビルを建てずに公園にしたということ自体が、もうソニーらしいわけですし、地下もソニーらしい見せ方になっている。普通のビルは、外から入るところに、風除室や自動扉がありますが、それが一切ありません。地上からの大階段にも、地下鉄のコンコースから入っても扉がない。完全にシームレス。地下であっても公園だから、そうしたものをなくしました。だから、ものすごく遊び心があるように思われたのでしょう。

設計段階では、風除室や自動扉がありましたが、徹底的に公園にこだわりました。公園に風除室や自動扉はありませんよね。「雨風が入ってきますよ、寒い日には冷たい空気が入ってきますよ」と言われましたが、公園だからそれは当たり前です。そうした中途半端ではない姿勢がお客さまに評価されたのでしょう。そこを妥協して商業施設に少しでも寄ってしまったら、公園には見えない。ブランディングの視点で言えば、ソニーの意思が感じられない。それはブランディング的にまずい点ですから、たとえリスクがあっても踏み込んでよかったなと思います。

余白を重視した

細谷　銀座という街の文脈が、ソニーパークを考えるうえで、すごく意識されている点になっているのではないでしょうか。

永野　お客さまがソニーパークに来る理由をアンケート調査したら、1位が休憩でした（笑）。まさに公園で、街の一部。私企業の土地でありながら、パブリックになっている。銀座って無料で休憩する場所がほとんどなく、せっかく買い物に来ても、そのまま帰ってしまう人もいると思います。でも、いったんソニーパークで休んで、買い物を再スタートさせるとか、銀座にとって新しいリズムをつくることに、少しは貢献できたと感じています。ソニーパークは銀座じゃなければ成り立たないでしょう。

私たちは単にきれいな公園を造っているわけではありません。人と街とのインターフェースとして公園というものを捉えています。ソニーパークも商品であると言いましたが、お客さまと接触する手段として、公園というインターフェースを選択したのです。それが銀座にあるので、銀座という場所とは切り離せません。

細谷　人と街をつなげ、その間に自然にソニーが介在しているという姿は、計画の最初から明確に描かれていたのでしょうか。必ずしも、お客さまが休憩してくれるとは限りませんよね。銀座に余白をつくるってちょっと怖い挑戦ですね（笑）。

永野　最初は不安でいっぱいでした。ソ

ニー製品がないのに、誰が来てくれるのかと。すごく怖かった。しかし次第に休憩するお客さまが増えてきた。休憩している人がいたり、お茶を飲んでいる人がいたり、ビールを飲んでいる人がいたりと、皆さん自由に過ごしている。コロナ禍になる前は毎週金曜日に地下4階で「Park Live」というフリーのライブイベントを実施しており、そこにも人が集まるようになりました。ふらっと立ち寄った方が自然に音楽を聴いているなど偶発的な出会いもたくさんある。こうした光景を見て、これが私たちのつくりたかった姿だったんだということを、時間がたつに連れて実感しました。開園前は、そうなったらいいなという部分が、何カ月かたってから実現し、公園らしくなってきた。

これは公園なのかという議論もあるのは承知しています。いわゆる都市公園法にのっとった公園とは違うという指摘もありました。しかし私たちは、公的な公園を造りたいわけではなく、民間企業が造る少し変わった公園であり、言い方を変えると都会の中の公園の再定義をしようとしているわけです。

細谷　都市公園法による公園ですか(笑)。普通の人は、別に公園法なんて全然意識していませんよね。人にとって公園って、気持ちや五感と大きく関係していると思います。公園を選ぶことは、ブランドへの愛着に近いものを感じます。

永野　そうなんです。私たちは、緑がある場所を公園というのではなく、余白があるから公園という言い方をしています。公園には、昼寝をしている人もいれば、休憩している人もいれば、お弁当を食べている人もいれば、散歩している人、ジョギングしている人、ボール遊びしている人など、いろいろな使い方がある。何でも自由にできるのは、何かを決めてしまうのではなく、余白があるからです。

ソニーパークを造ったときに重視した点も余白でした。まず余白からデザインしたのです。まず余白をつくって、その空いたところに店舗が入っている。余白で皆さんにくつろいでもらったり、アクティビティーをしたりしてもらう。余白があると変わり続けられるし、変わり続けないと、常に来ていただいているお客さまを楽しませることができません。

細谷　しかし余白を与えられたとき、欧米人と違って日本人の場合、うまく使えない人のほうがまだ多いかもしれません。公園を訪れる側も、突然、何をしてもよいという余白を与えられたときに新しい活用の仕方が試されますね。

永野　確かに、これが公園なのか、というご意見がありましたし、ここに本当に座っていいの、という方もいらっしゃいました。困惑している方がいたのは事実です。一方で、お気に入りの場所として銀座に来るたびに立ち寄るという方や、銀座にお勤めの方の中には毎日来ていただいている例もありました。新しいことをすると議論が生まれるので、両方の意見があっていいかなと思っています。

でも最近は、文庫本を読みながら座っていたり、コーヒーを飲んだり、自分のスペースをつくったりしているような人が増えています。公園というと一見、銀

3 21年9月30日の閉園時の模様。永野氏やスタッフたちが最後のあいさつを行った（写真／丸毛 透） 4 別れを惜しむようにGinza Sony Parkのファンが訪れ、閉まった公園の扉の写真を撮っていた。一般的な公園では、こうしたファンはいないだろう

座の中のパブリックスペースですが、その人にとってはプライベートなスペース。銀座に来たら、ここに座るということを決めたら、それはプライベートなスペースになる。それに気づいた人たちが、どんどん来るようになった。疲れて座っているというより、自分のプライベートなスペースとして積極的に活用している。最初から公共の場をつくるのではなく多様な人が関わることで公共の場になっていく。ソニーパークは銀座の街に新しい社会性を生み出すための場と言い換えてもよいかもしれません。

象徴的な光景がありました。地下のある一角にテーブルと椅子があり、平日の夕方に行くと、小学生がノートを広げて宿題をやっている、かばんを横に置いて、1人で何しているのかな、大丈夫かなと思って見ていました。するとお母さんが迎えに来て、しばらくそこでおしゃべりしたり、お茶を飲んだりして、2人で帰っていく。ここだったら、お金がかからないし、スタッフもいて安全だということで、お母さんのお仕事が終わるまで、待ち合わせに使っていたのでしょう。これは想定していなかった使い方でした。まさにパブリックスペースであり、公園ならでは。いろいろな人がいて、面白いです。

「マイ・ファースト・ソニー」になる

細谷　今度、ソニービルを新築するときも、そういった新しい銀座の余白をつくりたいとお考えですか？

永野　私としては、公園というコンセプトを次の建物にも取り入れたいと思っています。パブリックとプライベートな部分をどうバランスを取るか、ソニーパークでは実験していた感じです。人と街のインターフェースになるという点は変えたくありません。

細谷　お母さんを宿題をしながら待っているという先ほどの小学生にとって、ソニーパークでの原体験がソニーブランドへのロイヤルティーになりますが、将来どう影響するのかを想像したくなりますね。

永野　どうなるでしょうね。ソニー製品を持っていなかったとしても、何年か後で振り返ってみると、幼いときにソニーパークで勉強し、お母さんと待ち合わせをしたという体験が、ソニーへのロイヤルティーに結び付いていくと、私は思っています。

ブランディングとセールスマーケティングは、ちょっと違う世界です。それは時間軸の違いかもしれません。ソニーパークに来て楽しかったから、すぐにプレイステーションを買うわけではありません。しかし数年後に何かを買い替えようと思ったとき、どのメーカーの商品を選びますかという場合、かつての思い出が顕在化してソニーを選んでいただければ、すごくうれしい。ブランディングってそういうものかなと思っているので、先ほどの小学生もそうなってくれるといいなと。その小学生にとって、たぶん初めてのソニーとの出合い、いわば「マイ・ファースト・ソニー」がソニーパークなのです。

細谷　公園という場は、明らかにソニーの事業分野であるエレクトロニクスやエンターテインメント、金融とも違いますね。

永野　ソニーという会社との接点になる存在なら、マイ・ファースト・ソニーがソニーパークでもいいと思います。ここでいい体験をしたので、次はソニーの製品やサービスを買ってみようと。そういった場にしたいのです。

ソニーは今まで、さまざまな事業を手掛けてきました。エレクトロニクスだけではなく、音楽や映画、生命保険や銀行など、カテゴリーにこだわりはありません。それを軽々と越えてきた。だから同じレイヤーに場があってもいい。ソニーはエレクトロニクスでしかブランディングをしない、できないわけではなく、場でもブランディングができる。それは、ものすごい価値がある。ソニーのブランドに厚みが出るのではと、考えているんですね。

私はブランディングには、3つのレイヤーがあると思っています。最もコアのレイヤーが、なぜソニーは存在するのかという根源的な部分で、いわば「why」です。その次が、何をもって存在意義をお客さまに伝えるかという「what」で、一番外側がどうやって伝えるかという「how」になります。

特にソニーの場合、whyが何かと言えば、人がやらないことをやることです。そこは圧倒的な強みだと思っています。whatとhowは事業によって違います。whatがエレクトロニクスなら、howはテクノロジーだったり、デザインの力だったりします。whatがエンターテインメントや金融になれば、howは違ってきます。そこで私は、whatを場にした。人がやらないというwhyは同じですが、whatが場で、howは公園というインターフェースということ。whyとwhat、howの統合的な体験がブランド体験ですから。

ソニーの場合、whyの部分が不動なので、ブランド体験は比較的、つくりやすい。ただしwhatとhowが、それに見合っていないと成り立たない。他社と差異化できませんからね。この構造で考えると、ソニーで公園を造るというのが、ブランド的にも貢献できると判断したのです。この構造の件は、あまり外に話したことがありませんけど（笑）、私はそう思って取り組んできました。（続く）ND

マクロミル ブランドデータバンク

Brand Mapで見る！《35～39歳×財布》

本格化するキャッシュレス時代においても、財布はまだまだ必需品。
現金もキャッシュレスも上手に使い分けていそうな35～39歳の男女は、
どんなブランドを好むだろうか。この層に人気の財布ブランドに迫った。

マクロミル ブランドデータバンクが国内の消費者約3万1000人に実施した最新の調査結果（2021年7月実施）から、35～39歳男女の「持っていてお気に入りの財布」の項目に着目。キャッシュレス決済の普及によって人々の財布の選択基準にも変化が見られそうな昨今、30代後半の男女はどんな財布を選び、愛用しているのだろうか。全体（10～60代男女）の調査結果とそれぞれ比較し、分析した。

調査対象となった35～39歳の男性は、男性全体1万5509人のうちの1723人。月の平均小遣いは3万4364円で、これは男性全体の平均とほとんど変わらない。既婚率は49.0％で、この層が持っている財布の色のトップ3は、1位「黒」52.4％、2位「茶」21.2％、3位「青」5.9％となった。

調査対象の35～39歳女性は、女性全体1万5688人のうちの1437人。月の平均小遣いは2万3861円で、こちらも女性全体の平均とほぼ同等となった。既婚率は63.5％で、持っている財布の色のトップ3は、1位「黒」23.5％、2位「茶」18.4％、3位「ベージュ」9.4％となっている。

職人技を好む30代後半男性

10～60代男女全体のランキングは、1位「ルイ・ヴィトン」、2位「コーチ」、3位「グッチ」と有名ブランドが続く。

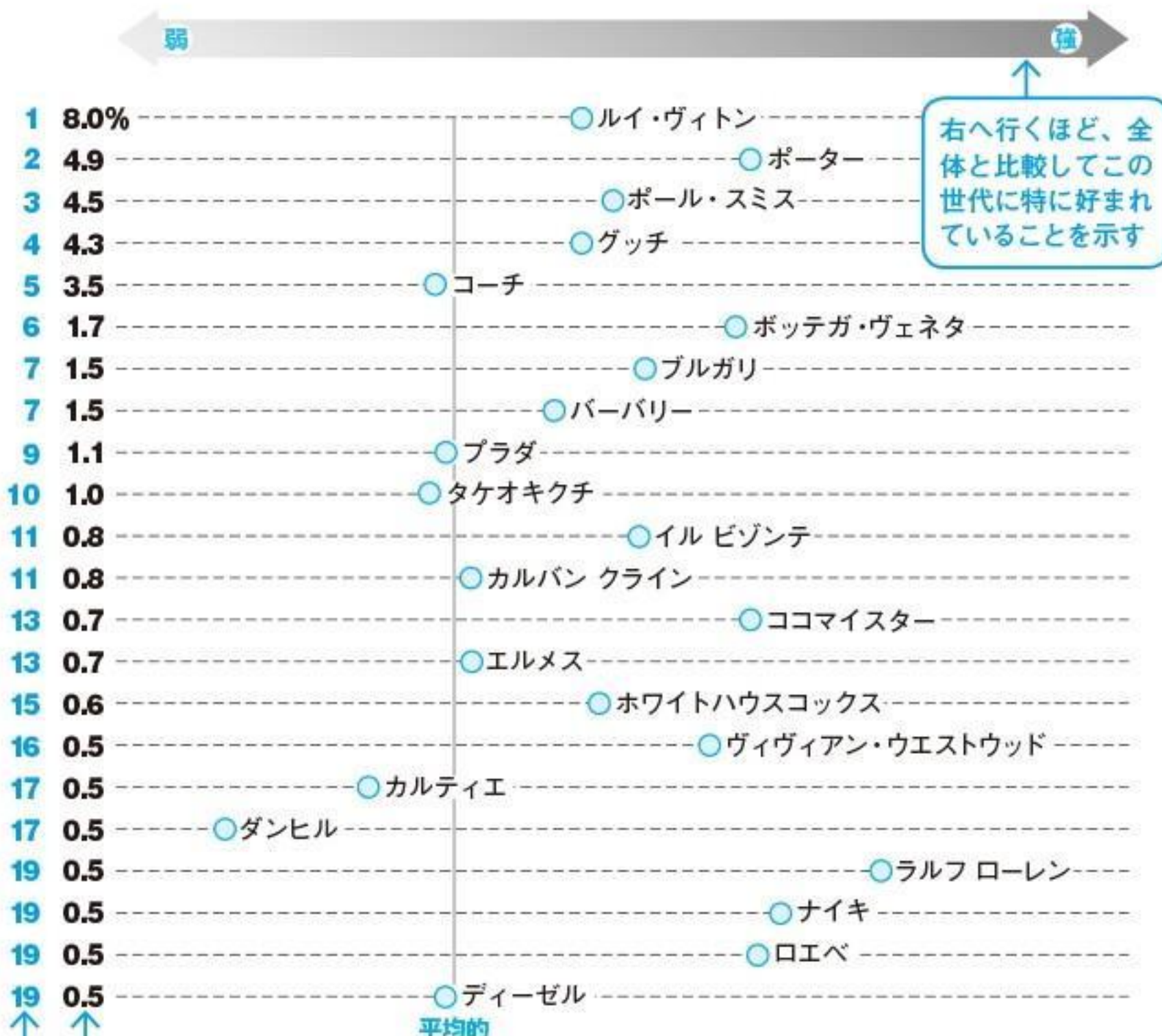
35～39歳男性のランキング上位にも、これらのブランドはランクインしているが、Brand Mapの横軸を見ると35～39歳男性が特に好むのは、2位「ポーター」、6位「ボッテガ・ヴェネタ」、13位「ココマイスター」となっている。

ポーターは、社是に「一針入魂」を掲

●お気に入りの財布ベスト20

全体（3万1197人）		割合（%）
1	ルイ・ヴィトン	8.0
2	コーチ	6.5
3	グッチ	3.7
4	ポール・スミス	2.1
5	プラダ	1.9
6	ポーター	1.5
7	ケイト・スペード ニューヨーク	1.3
8	フルラ	1.2
9	シャネル	1.1
10	バーバリー	1.0
11	ダコタ	1.0
12	ボッテガ・ヴェネタ	0.9
13	ダンヒル	0.8
14	エルメス	0.8
15	サマンサタバサ	0.7
16	ブルガリ	0.7
17	ヴィヴィアン・ウエストウッド	0.7
18	イル ビゾンテ	0.6
19	カルティエ	0.6
20	アニエスベー	0.6

Brand Map 35～39歳男性 ■財布

この層特有の人気ブランドは、2位「ポーター」、6位「ボッテガ・ヴェネタ」。
職人技から生まれる、質が高い財布がこの層の支持を集めている。

Brand Mapとは？

対象セグメントが所有・愛用するブランドの相関関係をビジュアルで表現したもの。対象セグメントに好まれている順に縦に並べた。「平均的」の線からの距離は3万人全体での所有・愛用率との比較を示している。平均的の線上にある場合は3万人全体と所有・愛用率が同じことを意味する。右に行くほどそのブランドが対象セグメントに相対的に好まれており、左に行くほど対象セグメントに好まれているわけではないことになる。

ブランドデータバンク（bdb）とは？

マクロミルが提供するASPサービス。日本全国の消費者約3万人にさまざまな持ち物データや価値観の調査を実施し、データベース化している。

本連載で使用している持ち物データ、ブランドデータバンクのサービスを7日間無料でご利用いただける「無料お試し登録」は、サービスサイトトップページ（以下のURL）からご利用いただけます。

詳細・お問い合わせは　https://www.branddatabank.com

げる日本のバッグメーカー、吉田（東京・千代田）が1962年に立ち上げたロングセラーブランド。さまざまなブランドとコラボレーションモデルを発売するなど、90年代から人気が広がった。日本製や職人の手作業による生産が特徴となっている。

財布におけるポーターの人気を男性の世代別に見ると、10代と20代で5位、30代で4位、40代で2位、50代で3位、60代で7位となっている。ポーターは、40代男性を中心に幅広い世代で支持を集めている。09年に女性向けラインの「ポーターガール」を立ち上げたが、女性の財布の人気ランキングには入っていない。男性に強いブランドと言える。

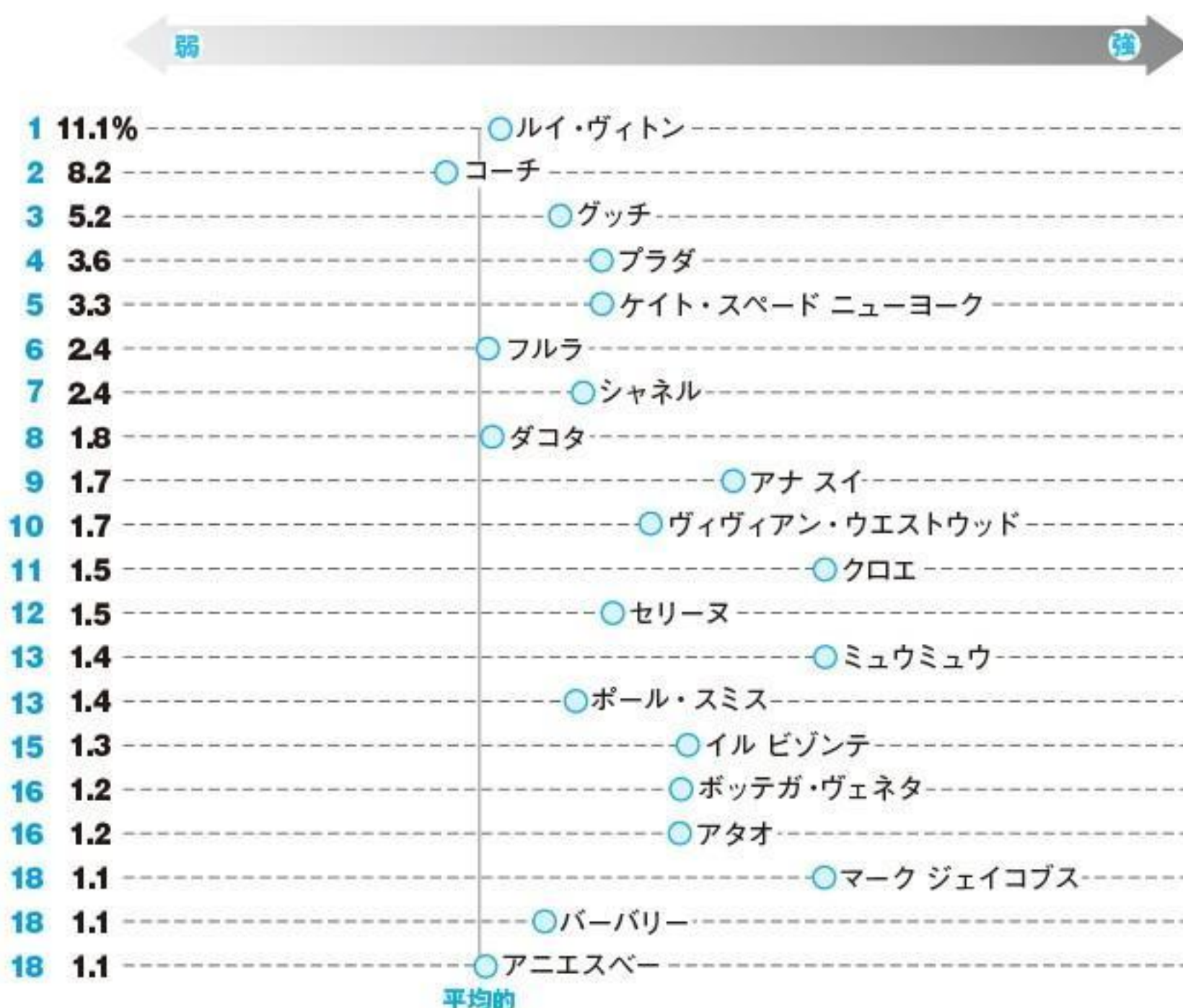
ボッテガ・ヴェネタは、1966年にイタリアで創業。レザーを網目模様に編み込んだイントレチャートと呼ばれる技法で知られる。ヴィチェンツァ近郊のアトリエには、技術習得のための学校が併設されており、職人の育成にも力を入れているという。

この2ブランドの特徴から、30代後半男性は、財布にクラフトマンシップや質の高さを求めていると分かる。

ココマイスターは、2009年に創業した日本のブランドで、東京・銀座や自由が丘、神戸などに店舗がある。ブランドコンセプトに「文化を守る日本製ハイエンドブランド 匠の技と高い芸術性で勝負する」を掲げることから、この層の男性が好む財布の特徴を備えたブランドと言える。

Brand Map 35〜39歳女性 ■財布

この層が特に好むのは、4位「プラダ」や5位「ケイト・スペード ニューヨーク」。11位「クロエ」、13位「ミュウミュウ」もこの層特有の人気ブランド。

世界観を統一したい30代後半女性

35〜39歳の女性ランキングトップ3は、男女全体ランキングと同じ顔ぶれとなった。続く4位「プラダ」、5位「ケイト・スペード ニューヨーク」は女性ランキングの上位であり、この層の女性が特に好むブランドとなっている。

プラダは、1913年創業のイタリアの老舗ブランド。女性向けのバッグやアパレルを展開し、94年からメンズラインをスタートさせている。女性ランキング13位、この層が特に好む「ミュウミュウ」もプラダのブランドで、93年に創立者の孫娘で3代目デザイナーのミウッチャ・プラダが立ち上げた。

ケイト・スペード ニューヨークは、93年に米国でスタート。実用的でシンプルながら、幅広いデザイン性と豊富なカラー展開がファッション好きな女性の支持を集めている。

注目すべきは、この層特有の人気を誇る9位「アナ スイ」、11位「クロエ」だ。

アナ スイは80年に米国で創業したブランドで、コスメの人気も高い。クロエは、52年にフランスで創業。2008年に展開を始めた香水も人気商品になっている。

この層の女性が特に好むのは、コスメや香水など、幅広く展開するファッションブランドの財布だ。同じ世界観で身の回りのものをそろえたい女性の気持ちに応えるブランドが、高い支持を集めた。

サイトではもっと記事をお読みいただけます。
QRコードからアクセス

デザインの小骨話（こぼねばなし）

Fragmentary Stories in Skeletal Structure of Design

第87回――山中俊治

空想と構想

@Yam_eye・2012年02月22日

空想は頭の中だけで完結する物語。構想はそれを現実世界におろすための計画。デザイナーは空想を構想に変えられる人。

私のデザインはいつも、突拍子もない空想から始まる。

20代の頃、日産自動車で最初にデザインしたコンセプトカーの初期スケッチの1枚は、大きな車が空を覆うように頭上を飛んでゆく姿を、車の下から見上げたアングルだった。ボディー下面の空気抵抗を減らすことが、燃費向上に効果的であることが知られたばかりの頃であり、下面が滑らかな車の絵を描いてみたかったのだ。複数の社内チームが提案する競合プロジェクトだったので、このスケッチはプレゼンボードにも使われた。来日したNissan Design Americaの先輩デザイナーたちが「このスケッチは素晴らしい！」とライバルだったのにもかかわらず絶賛してくれたのをよく覚えている。（残念ながらその絵は手元にない）

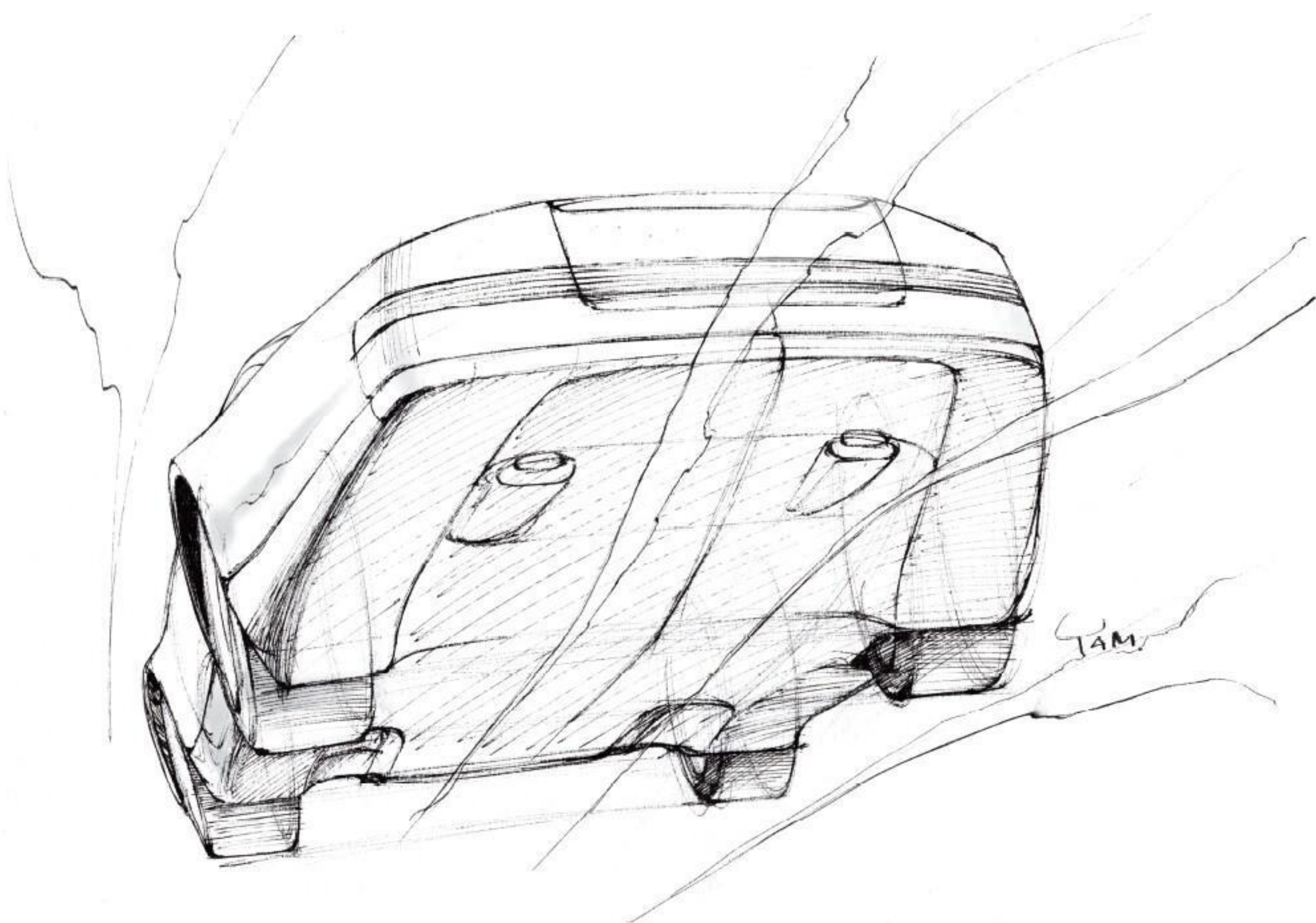
2020年に発売されたパナソニックのロボット掃除機「RULO」のデザインにおいても、初期スケッチはかなり空想的なものだった。複数搭載された腕が部屋の隅のゴミをかき集める姿や、人と手分けして共同で掃除をするシーンなどが描かれていた。これらのスケッチは、技術コンセプトを表現した1枚だったとも言えなくはない。しかし実現性の観点からは、ただの妄想である。

こうした少しばかり非現実的な絵を描く癖は、私のアートワークの原点がマンガであったこととも関係しているように思う。マンガを描くことは、世界の構築そのものである。「主人公がビル街に立っている」だけのシーンであっても、まずそこがどのような都市なのかを設定する必要がある。ビルの1階に入っているテナントは何か、遠景に見える建物は、道路の幅は、ガードレールの形は、道行く人々の服装は……。ともかくすべてを決めないと、マンガの場面として成立しない。必ずしも精密描写が要求されるわけではないが、少なくとも主人公がいる場所の空気感がリアルに伝わる程度には、一貫した世界を描き込む必要がある。学生時代にこれをみっちりやったことで、いつしか私はデザインの対象だけでなく、シーンそのものを空想するのが癖になった。

1985年に発表したコンセプトカーCUE-Xには、空力的最適化を目指して滑らかに設計されたアンダーパネルが装備された。当

やまなか・しゅんじ●工業デザイナー。東京大学教授。デザインとエンジニアリング双方の視点からデザインを手掛ける。

時としてはかなり珍しい試みだった。RULOには、ロボットアームは装備されていない。しかし、人に付いていって、その人が立ち止まった付近をスポットクリーニングする「otomo（オトモ）」機能が搭載された。

「科学技術がもたらす、社会やライフスタイルを空想する仕事」という意味では、SFの作家やマンガ家と、デザイナーの役割は似ていると思う。よくできたハードSFのように、技術コンセプトに沿う世界観を構築できていれば、空想は構想たり得る。

コンセプトカーCUE-Xのアンダーカバースケッチ（再現、原画は1984年）

パッケージに重要な第一印象

生活日用品に求められる新しい「高級感・上質感」とは

図1●世帯支出の変化

（総務省家計調査による。世帯主が35～49歳で、2人以上の世帯を対象にした）

図2●パッケージデザインに重要な19のイメージ

- おいしそう
- かわいい
- シンプル
- デザイン要素がよい
- なつかしい
- やさしい
- 安心感・信頼感がある
- 季節感
- 健康感がある
- 効果・効能を感じる

調査概要

対象者：20～50代男女
サンプル数：1商品につき1000人（各年代の男女各125人ずつ）
調査地域：全国
調査手法：インターネット調査
調査商品：ビール、炭酸飲料、調味料、菓子、アイス、医薬品、ペットフードなど
調査時期（対象の商品数）：2015年5月22日～5月29日（430商品）、16年3月24日～4月2日（447商品）、17年4月4日～4月11日（563商品）、18年4月20日～4月27日（522商品）、19年5月23日～6月12日（639商品）、20年5月8日～5月18日（592商品）、21年5月12～18日（686商品）
商品選定方法：日本経済新聞電子版ほか4つのHPのプレスリリースから、春の調査は2～4月発売のものを選定（一部、上記の期間に該当しない新発売以外の商品を含む）

※本調査の概要は、プラグ ホームページ（https://www.pdr-plug.com）からダウンロード可能。今回の調査対象を含む約7588商品の検索ができる。

総務省統計局の家計調査によれば、衛生用品やトイレタリー、生理用品といった生活日用品（理美容用品、保健医療用品）への家計支出額は増加基調にある（図1）。特に30代後半～40代が世帯主の家計に絞ると、2017～18年を境に増加が顕著に見える。直近の20年の家計支出額（月額）は、理美容用品で5000円を大きく超え、保険医療用品も同様に3000円の大台を超えた。

生活日用品は、その名の通り私たちの生活に欠かせないエッセンシャル（重要）な商品カテゴリーである。必然的に機能性を前面に出したデザインも多い。しかし、近年はその傾向にも変化が見られる。例えば、自然由来の素材（オーガニック）の使用や環境負荷への配慮をうたったデザインの商品が増えている。日常的に使い、毎日身に着けるものだからこそ、主たるユーザーである女性の目線に寄り添った柔らかな訴求が、マーケットのニーズを捉えて、家計支出額の拡大に寄与しているようにも見える。

具体的に、生活日用品のパッケージデ

- 高級感・上質感
- 色味がよい
- 新しい・ユニーク
- 清潔
- 洗練
- 爽やか・清涼感
- 特徴が分かりやすい
- 目立つ・印象に残る
- 綺麗・美しい

（プラグ作成）

ザインには、どのような変化が見られているのだろうか。

まず、最初にパッケージデザインの役割を簡単に整理してみよう。20年を振り返ると、新型コロナウイルス感染拡大防止のため、小売店舗の利用頻度を減らし、かつ短時間の利用が奨励されてきた。一目で商品コンセプトを伝え、買い手に良い第一印象を感じてもらうことがパッケージデザインの役割であり、その重要さは増していると思われる。第一印象とは、言い換えれば生活者がパッケージデザインを通して、その商品が自分にどのように役立つのかを「意味づけて」もらうことともいえる。その意味づけが何かを知ることは、デザイナーが生活者から求められるデザインを考えるうえで参考となるはずだ。

今回は、それを知るアプローチとして、パッケージデザインが好きな理由につながる生活者が抱くイメージ、すなわち「パッケージデザインに重要なイメージ」に着目した。用いるデータは、プラグが提供しているパッケージデザインラ

図3●商品の好意度理由（自由回答）　※2021年春の回答より

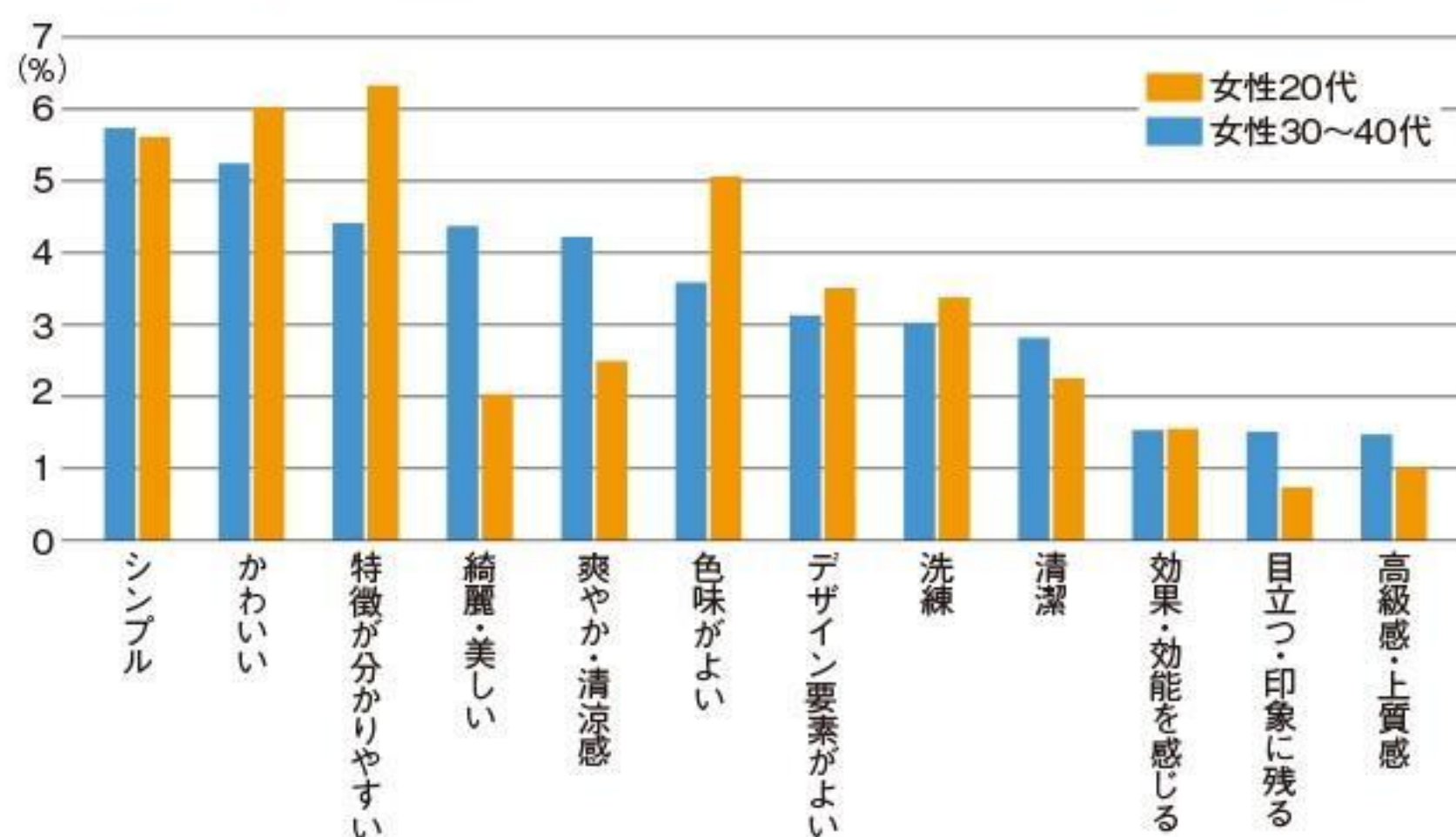



図4●それぞれの言葉が出現した比率

「高級感・上質感」

(%)
女性20代
女性30〜40代
2000年春 2016年春 2017年春 2018年春 2019年春 2020年春 2021年春

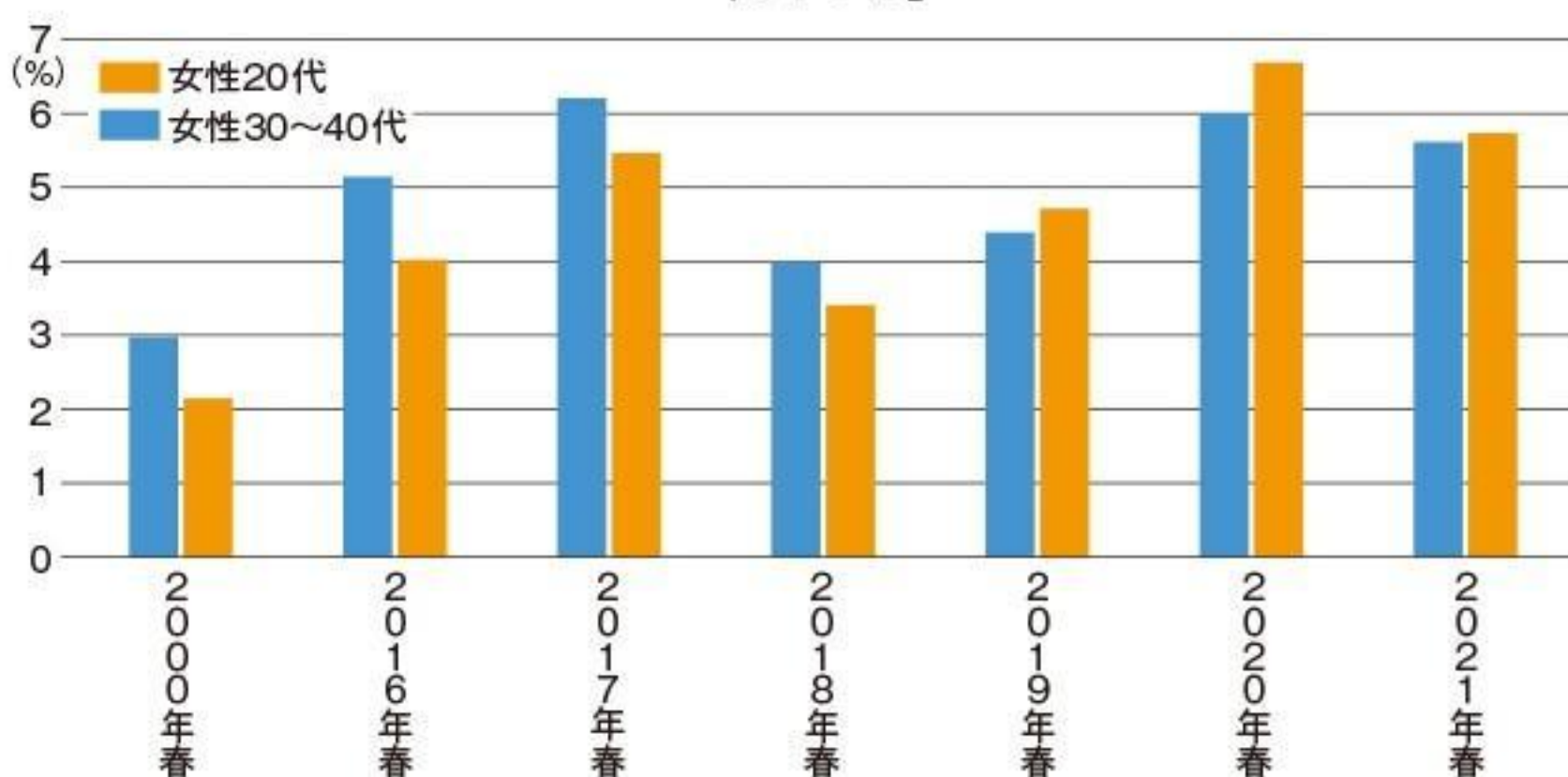
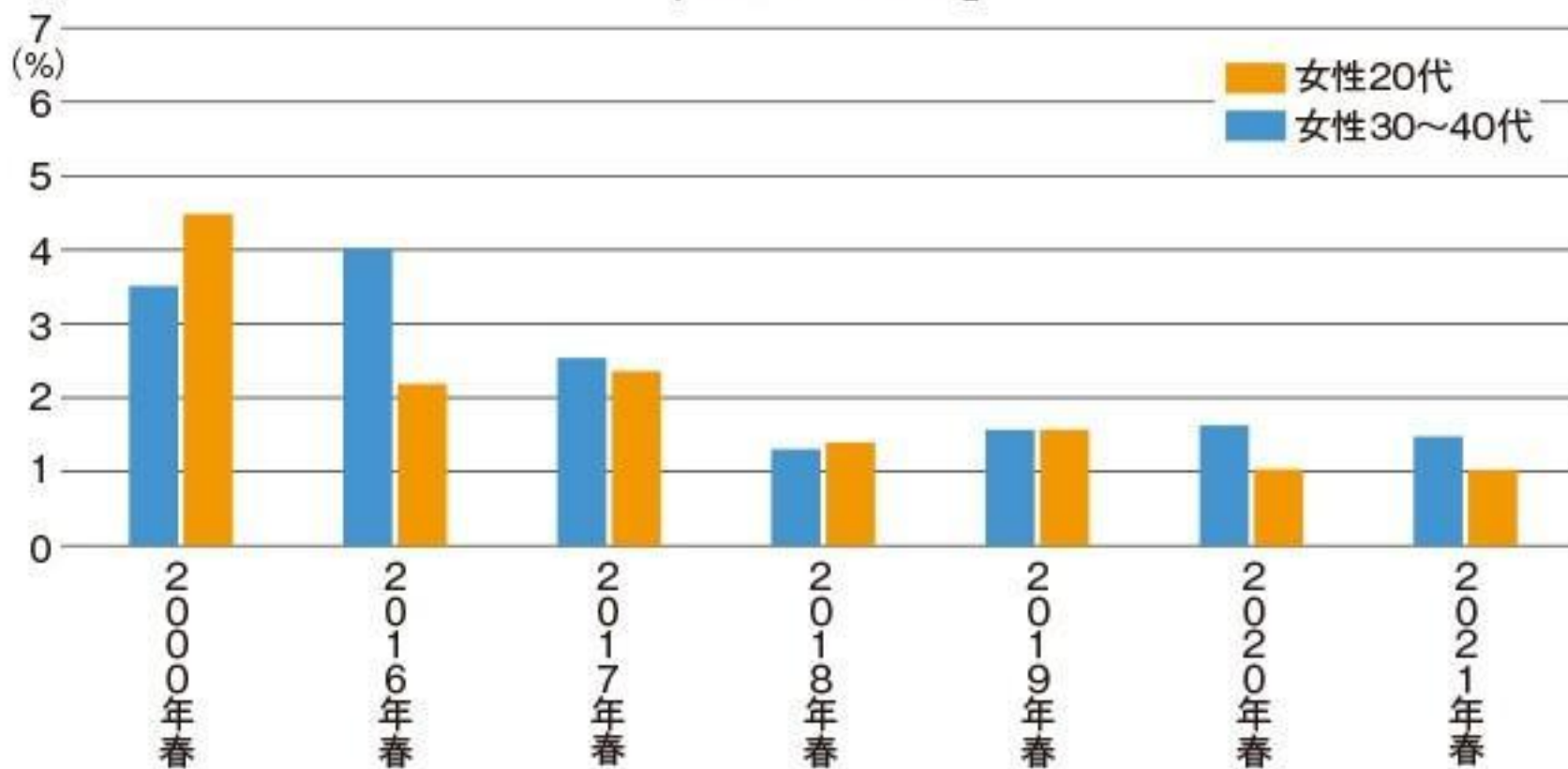



図3、図4はプラグのパッケージデザインランキングから「衛生用品」「トイレタリー」カテゴリーで15〜21年に調査した計331商品の好意度理由（自由回答）をテキストマイニングの手法により分析。それぞれの言葉が出現した自由回答数の構成比をグラフ化した　（プラグ作成）

19年以前で好意度と「高級感・上質感」がともに上位のデザイン

ライオン
Banシャワーデオドラント＆Rich

花王
ビオレ 美肌ケアできる汗ふきシート
保湿ケアタイプ

花王
フレア フレグランス
香りのスタイリングミスト ドレッシー＆ベリー

20年以降で好意度と「高級感・上質感」がともに上位のデザイン

サンスター
オーラツー プレミアム
ステインクリア ペースト プレミアムミント

P&G
ファブリーズ W消臭 玄関用消臭剤
スイート・ピオニー＆ミュゲ

エステー
玄関・リビング用 消臭力
Premium Aroma アーバンリュクス

20年以降で好意度と「シンプル」がともに上位のデザイン

マンダム
ギャツビー
フェイシャルペーパー徳用タイプ

ユニ・チャーム
ソフィ
Kiyoraさくらリラックスの香り

花王
リセッシュ
除菌EX プロテクトガード

ンキングである。対象商品の好意度と、その理由（自由回答）からなる。

今回は商品を「好き」「やや好き」と評価した対象者の好意度理由を、テキストマイニングの手法により19の言葉に集約した。これらはデザインの第一印象、つまり自分にとってのポジティブな意味づけが集約された「パッケージデザインに重要なイメージ」といえるだろう（図2）。

対象カテゴリーは、「衛生用品」「トイレタリー」など15～21年の計331商品を対象とした。具体的な商品カテゴリーは、キッチン洗剤、洗濯用洗剤や柔軟剤、シャンプーやリンスなどのヘアケア、石けんやボディシャンプー、化粧水、ティッシュペーパー、生理用品、芳香剤、ハンドクリームなど、生活日用品の多くが含まれている。分析対象は女性かつ年代を20～40代に絞っている。

「高級・上質感」より「シンプル」

それでは、早速データを見てみよう。このデータは「パッケージデザインに重要なイメージ」が、それぞれ対象となる自由回答に含まれる構成比を表したものである（図3）。一見して少ない数値にも見えるが、調査対象者が自身の言葉で（自由回答として）答える文章に含まれる言葉の数であることから、それなりの大きさを示していると見て差し支えないだろう。

例えば女性30～40代のデータを見ると、「シンプル」「かわいい」「特徴が分かりやすい」「綺麗・美しい」「爽やか・清涼感」が多い。「特徴が分かりやすい」は、一目で分かる、伝わるといったニュアンスを含んでいる。これらはデザインをポジティブに評する言葉であり、これらを狙ったデザインは、この商品カテゴリーにおいて好意度を高めることにつながりやすい。

次に20代と30～40代を比較すると、20代では「特徴が分かりやすい」がトップになるが、次いで「かわいい」が高く、「シンプル」が続いている。

さらに、トレンドの観点から2つの変化に着目したい。1つは「シンプル」の増加、もう1つは「高級・上質感」の減少である。15年から21年にかけて若干の凹凸は見られるが、シンプルは上昇基調、高級・上質感が下降基調なのが分かる（図4）。

生活日用品のデザインに求められる意味

これらの変化は、何を表すのだろうか。今回は特に「高級感・上質感」の減少と、「シンプル」の増加に絞って考えてみよう。この2つはスコアの増減の動きとしては対をなしているものの、必ずしも因果関係や相関関係があるとは限らない。これについて2つの仮説を考えてみたい。

1つは、「高級感・上質感」を感じさせるデザインが、女性30～40代の好意度に必ずしもつながらなくなっているのでは、という見方だ。もう1つは、従来の「高級感・上質感」から新たな「高級感・上質感」を感じさせる何かにシフトしつつあり、その1つの解が「シンプル」なのではないか、という見方だ。

これらの仮説を実際のデザインを見ながら深めていこう。最初に19年以前の好意度上位（好意度スコア平均値が3.5以上）で、かつ「高級感・上質感」が上位のデザインを見てみよう。全般的に面が光沢感のある配色で覆われ、パーツには金あしらいもあり、紫の配色もノーブルな印象を感じさせる。次いで、同様の基準で20年以降の「高級感・上質感」上位のデザインに目を移してみると、19年以前のデザインと同様に光沢感は感じられるものの、配色がぐっと抑えられており、デザイン要素を厳選して配置したような印象のデザインが見られるようになる。

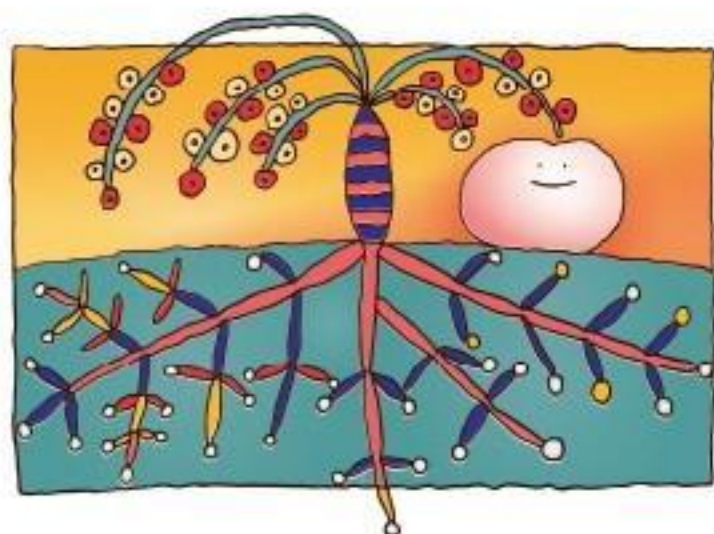
一方で、「シンプル」なデザインについてはどうだろうか。こちらも20年以降で好意度が上位、かつ「シンプル」が上位となったデザインを見てみよう。全般的に白を基調とした落ち着いた色相の上に、明るめのモチーフが配置され、あたかも不純物の混じり気が無いような上質性を感じさせる。20年以降の配色が抑えられた「高級感・上質感」が上位のデザインと共通性が感じられる、といえるかもしれない。過飾がないため飽きが少なく、デザインが表立って主張しない。日常生活を共に過ごしても気を張る必要のない「エフォートレス」なデザインともいえるだろう。

これらのデザインの傾向分析だけでは、前述の仮説を検証するには至らないかもしれない。しかし「シンプル」という言葉から、「上質感」につながる新たな様相は十分に感じられる。その観点では、後者の仮説のほうが実態とより整合的であるようにも見える。それは商品の品質の高さを示す証しとしての「上質感」にとどまらない。「シンプル」なデザインとは、気張らずに自分らしい生活を送る、言い換えれば生活そのものを上質に保つ、という新しい「意味づけ」にシフトしたデザインといえるのではないだろうか。 ND

調査協力

小口 裕
（おぐち・ゆたか）
プラグ リサーチディレクター
メーカー、コンサルティング、調査会社を経て、プラグ現職。数多くのリサーチ&デザインプロジェクトをリード。専門はマーケティングサイエンス。経営学修士（MBA）。

プラグ：マーケティングリサーチ・商品開発コンサルテーション、パッケージデザインまでを総合的に手掛けるデザインファーム。デザイン評価手法の開発やデザイン思考によるイノベーション開発プロセス導入を得意とする

共感から生まれるイノベーション　7

共感を生み出すヒント「それぞれの得意を生かす」

ヘアピンのように髪の毛に装着し、振動と光によって音の特徴をユーザーに伝える新しいデバイス「Ontenna」の開発者である富士通の本多達也氏は、「夢を実現させるためには、周りの“共感”を生み出すことが大切」と言う。多くの人々を巻き込み、動かすための「共感」を生み出すヒントを紹介する連載の第7回は、「それぞれの得意を生かす」ことの重要性について。

前回の記事では、「ビジネスとしての価値を伝える」ということについてお話しさせていただきました。単なる「いいね！」だけではなく、テストマーケティングの中で実際に有償案件を獲得できたことで、社内の上層部や関係者からの共感を得ることができました。

ここからは、いよいよ量産設計のフェーズです。開発メンバーそれぞれが「ろう学校の人たちに本当に使ってもらえるものを作りたい」という思いを持ち続け、予算や期限に限りがある中で必死になってものづくりを行った結果、Ontennaはグッドデザイン賞金賞や特許庁長官賞といった賞を受けることができました。

そこには、それぞれのスペシャリストが得意とすることを最大限に発揮するためのチャレンジがありました。今回は、Ontennaを量産していく過程で開発チームと一緒にどのような共感を生み出し、アイデアを形にしていったのかについてお話しさせていただきます。

ビジネスオーナー獲得へ

1年間のテストマーケティングが終わり、無事に量産の許可を得られたものの、どのようにOntennaを製造、販売していくかを検討する必要がありました。当時、富士通本体ではハードウエア関連の事業をグループ会社に移行したり、売却したりするといった動きが加速していた状況で、社内でOntennaを量産開発してくれる事業部を探すのは困難でした。そのため、富士通本体ではなく、Ontennaを量産開発してくれるパートナーを社外で探すことにしました。

富士通には、部品や素材、製造関連会社などを調査することが得意な「調達部隊」というスペシャリストがいます。まずは調達部隊の人たちに「限られた予算内でOntennaを製造してくれそうな会社があるか」という調査を依頼するところから始まりました。その調達部隊が中心となって、限られた予算内で協力してくれそうな会社をピックアップした結果、2社と実際に面談することになりました。

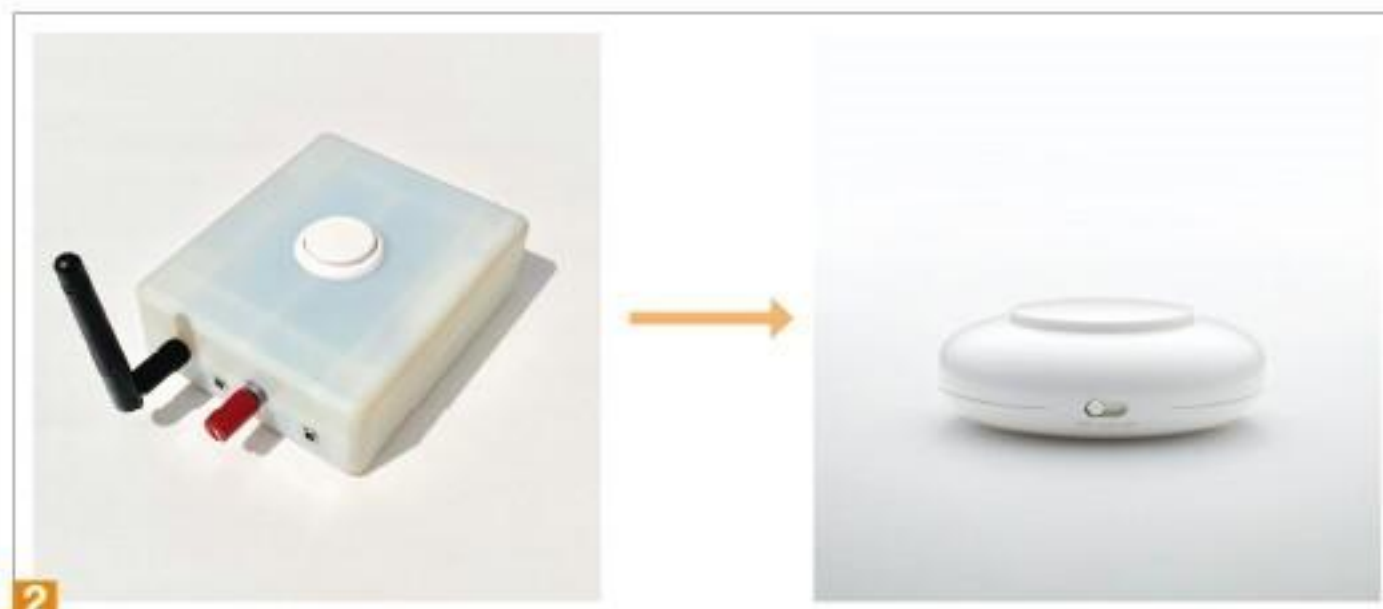
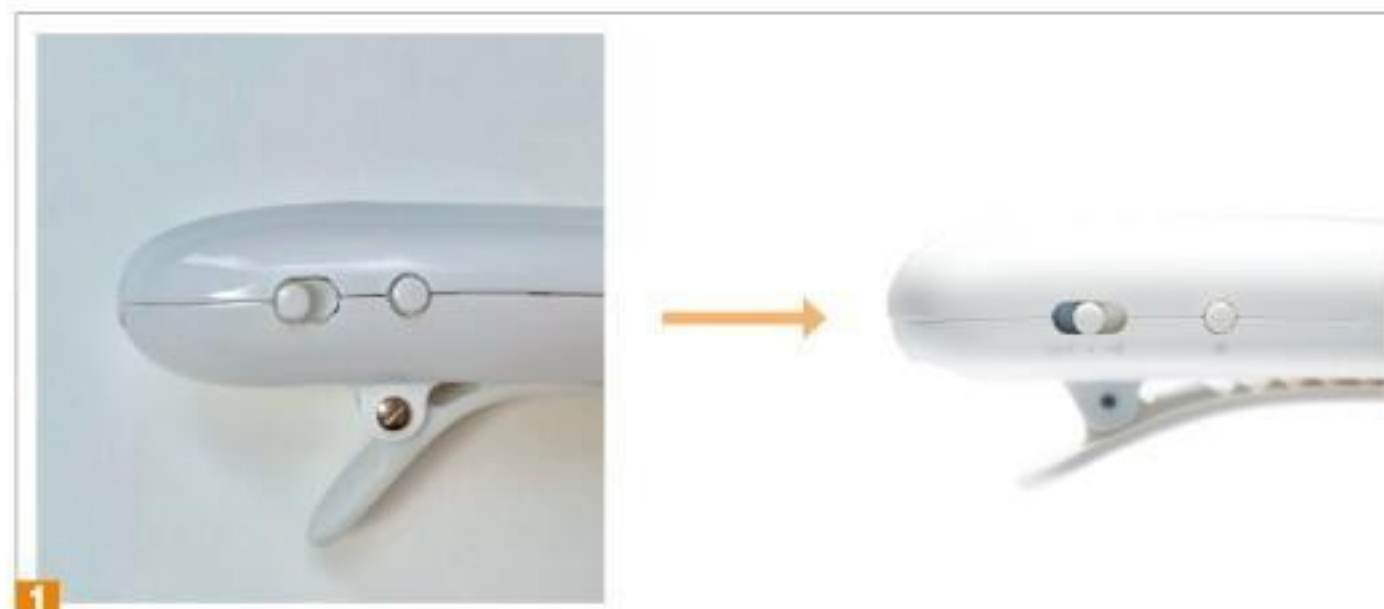
そのうちの1社から、「Ontennaプロジェクトを知って感動しました。ぜひ、ビジネスオーナーとしてOntennaを販売させてほしい」というありがたい言葉を頂きました。富士通エレクトロニクス（現：加賀FEI）というグループ会社で、展示会で何度かOntennaを見たことがあり、以前から興味を持っていたそうです。

実際に、富士通エレクトロニクスの鈴木雅三センター長と会ってお話をしたところ、「Ontennaのようなプロダクトを一緒に世界に広めていきたい」という強い熱量を感じました。ただの製造委託業者という関わり方ではないポジティブな姿勢と、ビジネスオーナーとしてOntennaを販売したいという思いが伝わってきて、その場で「ぜひ、やりましょう！」と強く握手しました。

その後、富士通が富士通エレクトロニ

Ontennaのライセンス契約を交わす様子。左：富士通 山田厳英理事、右：富士通エレクトロニクス（現：加賀FEI）中原信幸執行役

（イラスト／Han Yun Liang）

「Ontenna」は、振動と光によって音の特徴を体で感じるアクセサリー型の装置。髪の毛や耳たぶ、襟元や袖口などに付けて使う。特徴は、音の大きさを振動と光の強さにリアルタイムに変換し、リズムやパターン、大きさといった音の特徴をユーザーに伝達できること。さらに、コントローラーを使うと複数のOntennaを同時に制御でき、ユーザーごとに任意にリズムを伝えることも可能

1 左が改良前。右が改良後。3段スイッチを取り入れ、今、どのモードなのかがひと目で分かる　2 左が改良前のコントローラー。右が改良後。丸みを帯び、手になじみやすいデザインに変更　3 大人数が集まっても混信しづらい920MHzを使用　4 OntennaとコントローラーをマグネットSで簡単に充電できる充電器を開発し、特許庁長官賞を受賞　5 Ontennaの使い方を解説する動画

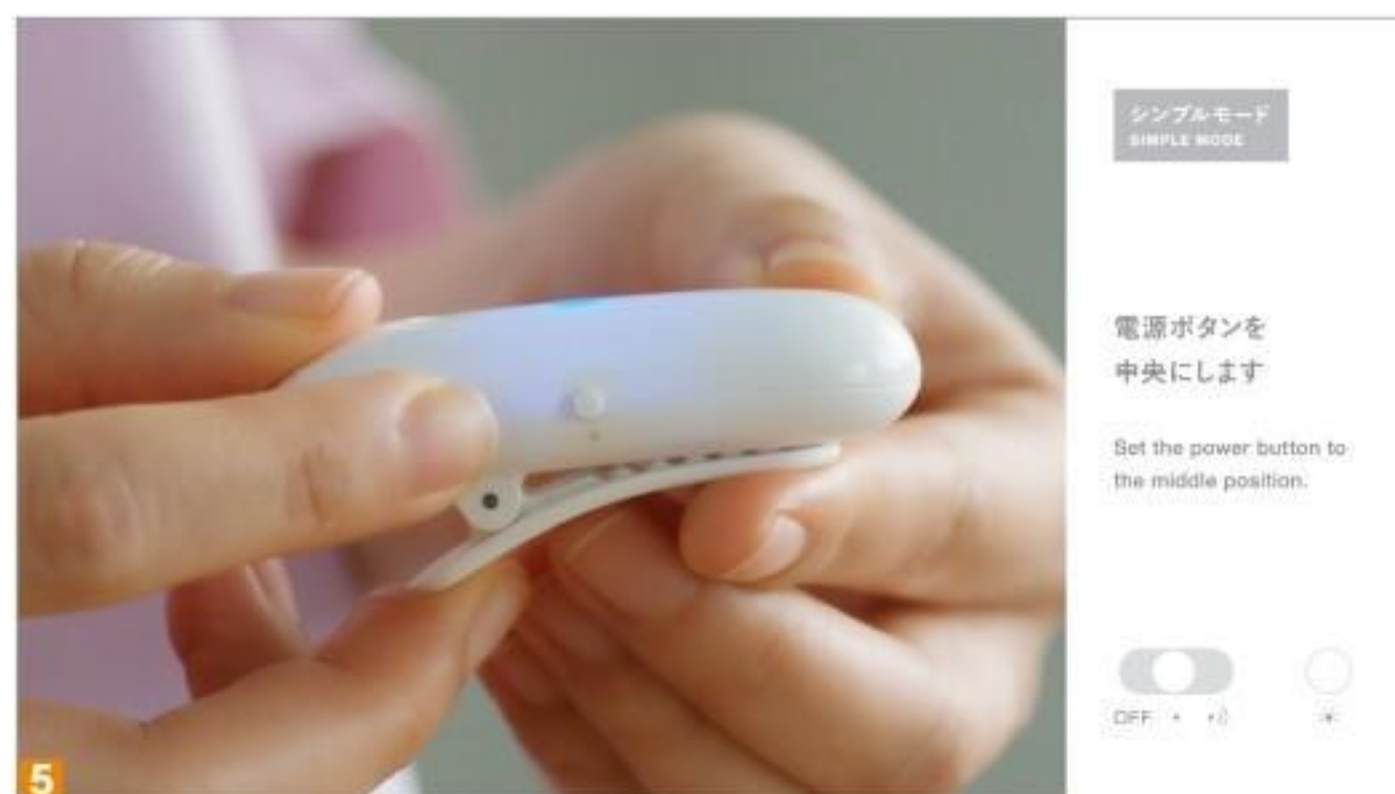
クスにOntennaのブランドや権利をライセンスするという形で契約を交わし、2018年の夏、ついに本格的な量産設計がスタートしました。

スペシャリストが集まる大企業

Ontenna量産設計チームはデザイナーをはじめ、ハードウエアエンジニアや、ソフトウエアエンジニアといったスペシャリストで構成されています。鈴木センター長の計らいで、特に優秀なエンジニアに声をかけてくれ、トップレベルの人たちがOntenna設計のために集まってくれました。このような方々を短時間で集めることができるのも、大企業の魅力だと感じました。

開発に入る前に、量産設計チームのメンバーに対して、ろう学校でのテストマーケティングで得られた様々な課題を共有することから始めました。それと同時に、メンバー全員にろう学校を訪問してもらうようお願いしました。実際にユーザーの姿を直接見ることで、「この子たちのために開発している」という共通認識を持つことができると考えたからです。

ろう学校を訪問するのは初めてというメンバーがほとんどでしたが、実際にOntennaのプロトタイプを使って勉強している子供たちを見たメンバーからは、「必ず良いものを作ります」といった心強い言葉をもらうことができました。こうして、これまでのプロトタイプとは全く異なる量産のプロセスが始まりました。

最初に取り掛かったのがスイッチのデザインです。Ontennaには2つのモード

6 7 8 9 Ontenna本体　10 11 12 13 コントローラー　14 15 16 充電器

があります。1つはシンプルモードといって、Ontenna本体のマイクで音を取得し、振動と光に変換するもの。もう1つはスマートモードといって、コントローラーを用いて複数のOntennaを同時に制御するモードです。

量産以前のデザインは、ONとOFFのスイッチはスライドして切り替える2段スイッチでした。スライドスイッチをスライドしてONにすればシンプルモードが起動。隣のプッシュボタンを押しながらスライドスイッチをONにすると、スマートモードに切り替わるという仕様でした。しかし、ろう学校の先生からは「今が、どのモードなのかが分からない」「スマートモードにするときに、両手を使わなければならず、使いづらい」といった意見がありました。

そこで、外装デザインのスペシャリストである高見一平と千崎雄大に相談し、3段スイッチに変更し、今が、どのモードなのかひと目で分かるように改良しました。スイッチの内側にグレーの色を入れて識別しやすいよう工夫し、スイッチの出っ張り具合は指がかかりやすく邪魔にならない適度な出っ張りに調整しました。様々な製造委託をしている大手（東京・文京）にも協力してもらい、2次元の設計図を、3次元の立体に構築しながら検討を重ねていきました。

次に取り組んだのが、コントローラーのデザインです。以前のコントローラーは、四角い外装にアンテナが飛び出た「これぞ、プロトタイプ」というデザインでした。そこで、外装は手になじみやすいように丸みを帯びたデザインを取り入れ、カスタネットほどの大きさまで小型化しました。中の基板設計はハードウエアのスペシャリストである野月宏泰のチームが担当し、小型化したスペースの

17 18 19 20 Ontennaが一つひとつ丁寧に作られていく様子

中に部品を配置していきました。限られたスペースにアンテナも内蔵され、全体も美しくコンパクトな形状を実現することができました。

プロトタイプのコントローラーは、通信に2.4GHzという帯域を使用していました。この帯域はスマートフォンやBluetoothなど多くの電子機器で使用されている帯域です。そのため、多くの人が集まるイベントや公共空間では混信が発生しやすく、思うように動作しないという課題がありました。

そこで、ソフトウエアエンジニアリングのスペシャリストである石川貴仁のチームの提案より、920MHz帯を用いたSub-GHz無線と呼ばれる通信を採用することになりました。さらに、半径50メートル以内であれば何台でもOntennaを制御できるようにし、電波の遅延がほとんどないようにプログラミングすることで、混信しづらく使いやすいコントローラーを実装していきました。

充電に関しては、ろう学校の先生から「休み時間が短いので、なるべく簡単に充電できるようにしてほしい」という要望がありました。プロトタイプのOntennaは、Micro USBの充電コードを直接接続して充電する仕様だったので、毎回、何台もあるOntennaにコードを抜き差しするのがわずらわしいということでした。

そこで、マグネット式の充電器を採用することにしました。Ontennaを近づけるだけで、すっと吸い付いてピタッと密着し、充電することが可能です。さらに、コントローラーも同じ充電器で充電できるようなメカニズムをプロダクトデザインチーム、ハードウエアチームと共に生み出しました。

このメカニズムを見た富士通の特許部隊のスペシャリストたちから、「これは特許を取れる可能性があるかもしれません」という助言をもらい、3カ月あまりのスピードで特許と意匠の両方を出願してくれました。後に、出願した意匠は、令和2年度関東地方発明表彰「特許庁長官賞」を受賞することができました。それぞれのスペシャリストが知識や知見を持ち寄り、ユーザーの意見を真摯（しんし）に受け止めて精いっぱいアイデアを出し合い、行動したからこそ生まれた成果でした。

そのほか、デザインチームの提案でクリップ部分に凹凸を付け、身に着けたときに落ちづらく、どこにでも取り付けやすい機構を開発したり、ハードウエアチームとソフトウエアチームの提案で、バイブレーターの振動音をマイクが拾わないようなアルゴリズムを設計したりして、「本当に使ってもらえるOntenna」を目指してプロジェクトを推し進めました。

それぞれの得意から生まれた製品版

こうして完成したOntennaは、機能美ともいうべき美しさを放っていました。後に2019年度グッドデザイン賞で金賞を受賞した際、審査員から以下のようなコメントを頂きました。

「振動や光によって、耳が不自由な人をはじめ、すべての人が言葉に頼らずあらゆる形で楽しめる今までになかった道具です。国境や国籍、年齢や性別を超えたところにある、五感をメッセージに変換した新時代のコミュニケーションツールであり、人と人とのつながりに広がりをもたらした。プロダクトとしてシンプルで美しく、収納や充電などの在り方も深く考えられていること、アイデアが素晴らしいことや、多くの可能性を秘めていること、また更なる発展も期待値が高いことが高く評価された」

今回は、それぞれのスペシャリストが連携して得意を生かし、量産化するプロセスについてお話しさせていただきました。大企業には様々な分野のスペシャリストが所属しており、これまでのものづくりにおけるノウハウや知見が蓄積されています。それは、大企業で商品開発を行うメリットであり、だからこそ、短い開発期間で高い安全基準を満たしつつ、子供たちに安心して使ってもらえるものを生み出すことができました。

次回は、Ontennaの製品化に関する記者発表から、同時開催されたOntennaエキシビションに至るまで、メディアを活用した共感を最大限に引き出すためのヒントをお話しさせていただきます。

本多 達也＝富士通 Ontennaプロジェクトリーダー

（写真提供／富士通）

展示会

TCC賞展2021

11月13日（土）まで
https://www.admt.jp/

コピーの最高峰を選ぶ広告賞「TCC賞」の21年度受賞作品（グランプリ1作品群、TCC賞14作品群、最高新人賞1名、新人賞18名、審査委員長賞3作品）を作品解説付きで展示。

ルール？展

11月28日（日）まで
http://www.2121designsight.jp/

法律、規範、慣習、法則などを含む広義のものとしてルールを捉え、自分たちの社会がそれらの影響を受けてかたちづくられていると体験できる空間を目指す。

現代日本のパッケージ2021

12月5日（日）まで
https://www.printing-museum.org/

日本で開催している大規模なパッケージコンクール（第60回ジャパンパッケージングコンペティション、日本パッケージデザイン大賞2021、2021日本パッケージングコンテスト）の受賞作を紹介。

モダン建築の京都

12月26日（日）まで
https://kyotocity-kyocera.museum/

建築を通して京都を伝える大規模建築展。建築の原図面や模型、時代背景を伝える写真や映像、家具など多様な資料を展示。建物探訪や街歩きも体験可能。

妹島和世＋西沢立衛／ＳＡＮＡＡ展「環境と建築」

2022年3月20日（日）まで
https://jp.toto.com/gallerma/index.htm

妹島和世氏と西沢立衛氏による建築家ユニット「ＳＡＮＡＡ」は、環境と建築というテーマに長年取り組んできた。両氏それぞれの事務所のプロジェクトも併せ、活動の軌跡を紹介。

めぐるアール・ヌーヴォー展 モードのなかの日本工芸とデザイン

2022年3月21日（月）まで
https://www.momat.go.jp/

アール・ヌーヴォーの時代を代表する作家の作品に加えて、アール・ヌーヴォー風の表現を取り入れた日本作家の作品を展示し、同時代の日本の工芸やデザインの展開を紹介。

イベント

デザインフェスタvol.54

11月13日（土）〜14日（日）
https://designfesta.com/

プロ・アマチュア問わず、「自由に表現できる場」を提供するアートイベント。オリジナル作品の展示や販売、ライブパフォーマンスなどを行う。

コンペ

2021年度 東京ビジネスデザインアワード デザイン提案募集

作品提出・応募締切：11月3日（水）
https://www.tokyo-design.ne.jp/lp/designer-entry.html

中小企業の持つ技術や素材を「テーマ」とし、デザイナーからテーマを活用した新規用途開発やビジネス全体へのデザイン提案を募集。

備中備後デニム商品化コンテスト2021 デザイン画募集

応募締切：11月30日（火）消印有効
https://denim.bingolife.jp/

備中備後ジャパンデニムプロジェクトが、普段使いのできるデニムのデザイン画を募集。備中・備後のデニム製品の商品化を目指す。

※新型コロナウイルスの影響で、イベントスケジュールは変更される可能性があります。

Web版デザインイベントカレンダーの使い方

デザイン関連のイベント、セミナー、コンペなどの情報を随時更新しています

日経 XTRENDのWebサイトでご覧ください

https://xtrend.nikkei.com/

読者の声

▶ここ7、8年で一番よかった

いつも辛口の感想が多い私だが、今月号はここ7、8年の間で最も良かったと思う。それは、特集記事が非常に読み応えがあって内容が良かったからだ。久しぶりに、取材に気合が入った記事だと感じさせられた。他社では取り上げていないだろうニッチな分野のデザイン性を独自で探し出し、取材してきたのだろうというのが分かる。どこかで見たようなトレンド記事のコピーはしないという意気込みを久々に感じた。記事の構成も理論だけの記事にならないように良い感じで、写真を多く挟んでいて、読者がデザイナーであることを意識してくれており、読み進めやすかった。

デザイナーの感性を刺激する、まだ知らなかった参考になる内容が盛りだくさんで、深掘りもされている記事は大変良かった。次号も期待しています。ほかの記事は、いつもとあまり変わらず、特に満足感と感動はなかった。

（匿名希望）

▶神山高専に期待する

「15歳から始める『テクノロジー×デザイン×起業』の新教育」を読んで、これからの教育環境として日本全国（特に地方）に早急に広げられると、日本の未来に光が差すと感じました。子供たちが将来何をしたいか考える際に「神山まるごと高専（仮称）」のような場所があれば、自ら実践しながら学び、社会に足を踏み入れる際に力強く歩んでいけるはずです。開校にとても期待しています。

（須藤正之、須藤建設）

▶SDGsは重要な考え方

伝統工芸のSDGsへの取り組みや、ニーズに合わせたスタイルの模索、三井化学の素材の新たな魅力開発などの記事が興味深かったです。モノ・コトであふれた現代では、既存のままでは頭打ち。新たな分野や切り口、そして必須となるSDGsの考えがとても重要だなと感じています。（匿名希望）

▶工芸とテクノロジーに気づきがあった

「テクノロジーで開く工芸の未来」という特集タイトルに、テクノロジー＝工業的な科学技術と解釈して読んでしまったため、期待通りの記事が思ったより少なかった。一方で、工芸とそんな（広義の）テクノロジーが結びつくのか、という気づきは得たので、結論としては記事に満足しています。（匿名希望）

▶「デザインの小骨話」を最初に読む

中川政七氏は一貫して、工芸の衰退への危機感を訴えていますが、その状況はこれからも続くのでしょう。今回の特集で示されたようなテクノロジーや経営改革で、なんとか持ちこたえてほしいと思います。「デザインの小骨話」と「とはずがたり」はデザイナーとしての心構えや視点を学ぶことができるので、毎回初めに読ませていただいています。（匿名希望）

編集スタッフから

▶会って、話して、ご飯を食べる――。無印良品特集では、同店がいかに地元に溶け込み“土着化”を進めているかを取材しました。その中で、心に残った地域の人と仲良くなる方法が冒頭の内容です。コロナ禍でこのシンプルな行動は難しくなり、貴重な時間にもなりました。「一緒にご飯を食べましょう」。気軽に言い合える日までもうしばし、無印良品の私の推し、「するめシート」を食べながら“Zoom飲み”を楽しもうと思います。（森岡）

▶今年7月発売の、アルテックとタカラトミーアーツのコラボ「ガチャ」を企画しました。一般的なガチャの2年分の在庫が1週間で売り切れ、予想を超えた反響を受けて、さっそく再販が決まりました。最近では集客装置として商業施設などに大量に設置したり、LCCのピーチが片道航空券入りの「旅ガチャ」を1回5000円で発売して行列ができたり、今や日本の文化とも言われるカプセルトイの新しい活用法が気になっています。（廣川）

NIKKEI DESIGN

2021年11月号　第413号

ISSN 0913-3429

発行人｜杉本昭彦
編集長｜花澤裕二

購読申し込み、記事問い合わせ
日経BP読者サービスセンター
TEL 0120-255-255（平日9：00～17：00）
日本郵便株式会社 葛西郵便局 私書箱20号

広告に関する問い合わせ
経済メディア広告部
TEL 03-6811-8218

著作権に関する問い合わせ
https://nkbp.jp/copyright

日本ABC協会加盟誌
（新聞雑誌部数公査機構）

日経BP
Nikkei Business Publications, Inc.
〒105-8308 東京都港区虎ノ門4-3-12

STAFF
スタッフ一覧
https://nkbp.jp/xtrend-m

日経クロストレンド編集長｜佐藤央明
広告部長｜吉村 敬
担当部長｜森川大輔
販売部長｜上村建之
デザイン｜エステム 茶山香織（AD）
／小林慶一／谷本里奈

共稼ぎの救世主、送迎用自転車

第二三一回

デザインとはずがたり

竹原あき子

幼児を乗せた小さな2輪車が自転車に引かれ、あるいは押されてパリの街を駆け抜ける。託児所や幼稚園へのアルバイト送迎車だ。小学生までは保護者の付き添いが義務だから、両親が忙しければ、アルバイトの学生が請け負う。料金は必要経費として控除でき、負担は少ない。一定の研修を受け、自宅で幼児を預かる「保育ママ」制度もあり、徒歩数分の距離に子供を預けることができる都市部では、徒歩やベビーカーで託児所まで行けるが小型2輪車はアルバイト学生の送迎武器になる。転倒の心配がない低重心、2人用、安心のデザインだ。

日本のように電動アシスト自転車の前と後ろに子供を乗せて、親が送迎する風景はフランスにはない。先日、都内の明治通りと狭い路地の交差点で事故を目撃し、危険な送迎を許す行政の無責任にあきれた。少子化が問題であれば、まず託児所と幼稚園の増設に予算を投じ、待機児童を無くすべきだ。

フランスの小型2輪車に比べると、日本の送迎用電動アシスト自転車のデザインは暗くて悲しい。だが、日本ではこの自転車だけが共稼ぎ世帯の救世主だった。数十年もの間……。

フランスの街角で活躍する幼児の送迎用小型２輪車は安定感がある（右）。日本では普通の電動アシスト自転車にチャイルドシートを追加するのが一般的だ（左）